

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر ممارسة المهارات القياديّة على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنيّة

إعداد الطالبة
مها عبدالعزيز الخليفات

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال الحوامده

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة, 2006م

الإهداء

وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا .... إلى أبي وأمي

وإلى ابني ينال

مها عبدالعزيز خليفات

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل، الذي وفق مسعاي، ويسّر مبتغاي، لما يحبّه ويرضاه، لأستاذي الفاضل، ومنار مسيرتي العلمية في مؤتة الشموخ والكبرياء،الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة، لما منحني به من التوجيه والرعاية الكريمة، بإشرافه على دراستي بتميّز واقتدار. فجزاه الله عنّي كلّ خير.

وأقدم عظيم شكري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، لتكرمهم بإثراء هذه الرسالة بفيض خبراتهم المعرفية والأكاديمية المتمكنة. والشكر موصول لكلية إدارة الأعمال، عمادةَ، وأساتذة أجلاء، وإداريين لما لمسته من طيب المعاملة والله أسأل أن يوفقنا عالمين ومتعلمين، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

مها عبدالعزيز خليفات

فهرس المحتويات

الفصل الثاني:- الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث :- المنهجية والتصميم.

الفصل الرابع: عرض النتائج .

الفصل الخامس: الخاتمة والمناقشة والتوصيات

فهرس الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر ممارسة المهارات القياديّة على بلورة التماثل التنظيمي
في المؤسسات العامة الأردنية.
مها الخليفات
جامعة مؤتة، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنيّة، لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها(441) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة اعتماداً على أساليب إحصائية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن المتوسط العام لأبعاد متغير ممارسة المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية جاء مرتفعا، كما جاء مستوى التماثل التنظيمي أيضاً مرتفعا.
2- أن هنالك أثر لممارسة المهارات القيادية على التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء).

وخلصت هذه الدراسة إلى التوصية بضرورة تعزيز آليات وأساليب التحفيز لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بمختلف أنواعها مثل(حضور المؤتمرات، والندوات، والبرامج التدريبية) التي يمكن لها أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم، ومهارتهم لما لها من أثر إيجابي على عملية التماثل التنظيمي لدى العاملين في هذه المؤسسات.

Abstract

The effect of practicing leadership skills on formulation of organizational identification in Jordanian public organizations

Maha Khailfat

Mu'tah University

The study aims to identify the effect of practicing leadership skills on formulation of organizational identification in Jordanian public organizations. In order to achieve the study objectives, the researcher has developed a questionnaire to collect data from sample population total of (441). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze questionnaire data based on analytical and statistical techniques to answer the study questions and hypotheses. The study has reached the following findings:

1. The general average for practicing leadership skills in Jordanian public organizations is high.
2. There is a significant statistical effect for practicing leadership skills (dependant variable) on organizational identification (independent variable) in the areas of (organizational loyalty, identification and commitment).

The study is recommending reinforcing incentive mechanisms and techniques for the employees of the public organizations, such as (attending conferences, symposiums and training programs) which have positively increase their abilities and skills and will have a positive effect on organizational identification of their respective organizations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1 .1 مقدمة:

يرى كثير من المهتمين أن من أهم العوامل التي تسهم في إحداث مظاهر تخلف الإدارة أو تقدمها في كثير من المؤسسات على اختلاف أنواعها، هم المديرون وأنماط سلوكهم، حيث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيهم، وتحقيق التعاون الكامل بينهم.

وعليه فإنّ القيادة يمكن تنميتها نظراً لدور القيادات الإدارية وإسهاماتها الفعّالة في إنجاح العمل الإداري، وممارستها بأسلوب علمي، متى عُرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها.

ويتضح مما سبق أهمية وخطورة الدور الذي تضطلع به القيادة الإدارية ودورها في رفع فاعلية المنظمة والنهوض بمستواها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي للعاملين فيها. حيث أصبحت المنظمات، بكافة أشكالها وأنواعها، في حاجة إلى أن تُقاد(to be led)، لا أن تدار (Administered)، لأنّ العلاقات الإنسانية الصحيحة، بين القائد ومرؤوسيه، باتت ضرورية، لتحقيق استجابتهم لأوامره وتعليماته. كما أصبحت القيادة المعيار، الذي يُحدّد في ضوئه نجاح المنظمات، أياً كان نوع النشاط الذي تنفّذه. (القاضي، 1999)

وبالرغم مما حظي به هذا الموضوع (القيادة) من بحث وتحليل في دراسات سابقة؛ إلا أنّ ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث, فموضوع ممارسة المهارات القيادية موضوع حيوي يتسم بالأصالة ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها, حيث عمدت هذه الدراسة إلى ربطه بموضوع حيوي وحديث هو"التماثل التنظيمي"، ولا يخفى على عارف أنّ ثمّة ارتباط بين المصطلحين (المهارات القيادية، والتماثل التنظيمي) تتضح شدّته حين ندرك أنّ ممارسة المهارات القيادية والسلوكيات التي يتبنّاها القادة هي أحد العوامل المؤثرة

في عملية التماثل التنظيمي، حيث أن المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل؛ من شأنه خلق الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات ودفع العاملين فيها للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية". والذي من شأنه في النهاية تعزيز عملية التماثل التنظيمي.

من هنا أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث, وتطورات رافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقا أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته, فقد طال التغيير أساليب العمل وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة, وفي ظل هذه المعطيات عانت بيئة المنظمة من الفوضى والإرباك الأمر الذي اثر على العاملين وجعل ولاءهم وانتمائهم مشتت وغير محدد. (Johnson, & Hemberg,1999)

1. 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن تسارع التغيرات المعاصرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات، تحديات جديدة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استيعاب النظم المتطورة، واستقراء الأفكار والتوجهات الحديثة، التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والتطوير.

وانطلاقاً من هذه المعطيات ومن الظروف الواقعية لبيئة عمل المنظمات فإنّ المؤسسات الأردنية كغيرها من المؤسسات الإدارية عانت من هذه التغيرات، فتأثرت هوية وثقافة المؤسسة والعاملين فيها، مما أستدعى أن تركز المنظمات على مفهوم التماثل التنظيمي لما فيه من مزايا إيجابية وفعاله للمنظمة؛ كالتوفيق بين قيم المنظمة وقيم الفرد من جهة، وأهداف المنظمة وأهداف الفرد من جهة أخرى, وخلق درجات ولاء وانتماء كبيرة لدى الفرد تجاه منظمته (القراله، 2004)؛ وعليه فإن غياب هذا

المفهوم (التماثل التنظيمي) في المنظمات الإدارية قد يكون أحد أسبابه هو ضعف ممارسة المهارات القيادية، وعدم قدرتها على تعزيز وخلق التماثل التنظيمي مع الأخذ بالاعتبار اختلاف هذه المهارات من قائد إلى آخر، إضافة إلى أسباب أخرى مثل ضعف نظام الحوافز وغياب العدالة التنظيمية، والأنماط الإدارية التقليدية السائدة وغيرها من الأسباب. واعتماداً جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر ممارسة المهارات القيادية على التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. ولغرض اكتشاف جوهريّة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة تمّ تحديد مشكلة الدراسة عبر عدّة تساؤلات :

1- ما هي تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لأنواع المهارات القيادية التي تُمارس فيها ؟
2- ما هي تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي وكل بعد من أبعاده؟

1. 3 أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط التالية:

1- قد تكون هذه الدراسة من أولى الدراسات المحلية -على حد علم الباحثة- التي تتناول موضوع التماثل التنظيمي على مستوى المؤسسات العامة الأردنية وربطه بموضوع ممارسة المهارات القيادية.
2- تساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات عن أهمية وديناميكية عملية التماثل التنظيمي، والاستفادة من نتائجها في توضيح أهمية عملية التماثل بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها, وما تحققه هذه العملية من تقدم ونجاح للمنظمات.
3- يمكن اعتبار هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في موضوع ممارسة المهارات القيادية وأثرها في بلورة التماثل التنظيمي، وخصوصاً أن الدراسات في هذا المجال قليلة.
4- ستضيف نتائج وتوصيات هذه الدراسة شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بعملية التماثل لدى

أفرادها.

1. 4 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسة المهارات القيادية على التماثل التنظيمي في بعض المؤسسات العامة الأردنية إضافة لتحقيق عدد من الأهداف الفرعية الأخرى:

1- تقديم إطار نظري وفكري مناسب يوضح مفهوم ممارسة المهارات القياديّة والتماثل التنظيمي وأبعاده.
2- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.
3- التعرف على أنواع المهارات القيادية التي تمارس في المؤسسات العامة الأردنية.
4- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسات العامة الأردنية من تحقيق مفهوم التماثل التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

1. 5 : فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية (مهارات استقطاب وتحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في الولاء التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في التشابه التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية

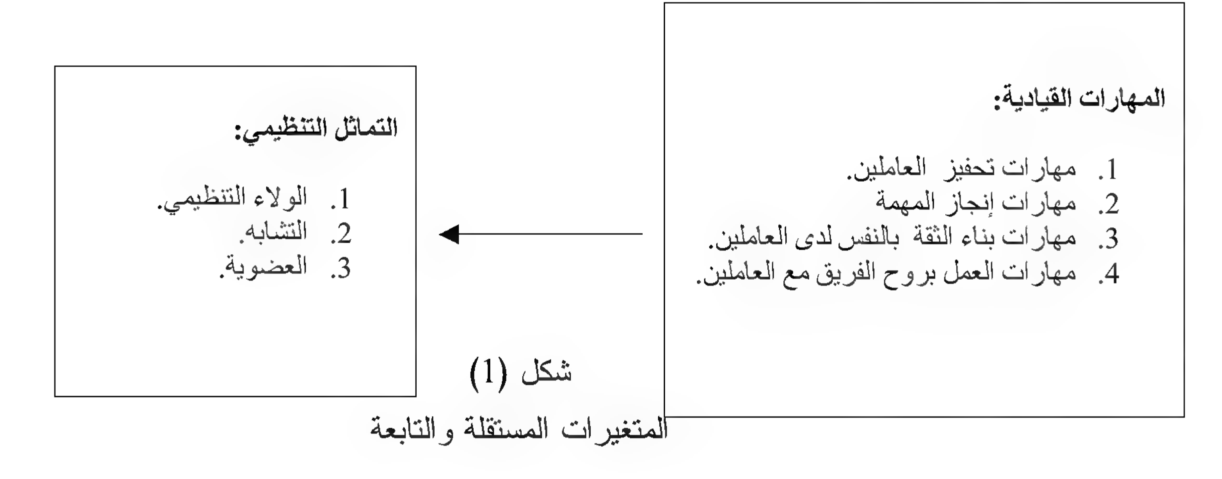
(مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في العضوية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. (النوع الاجتماعي والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية)

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية.(النوع الاجتماعي والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).

المتغيرات المستقلة

المتغيرات التابعة



شكل (1)

المتغيرات المستقلة والتابعة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء. وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميّز. وهذه مهمة لا تتحقق إلاّ في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكّنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم القيادة وعناصرها:

تُعرف القيادة في اللغة بأنها من القَوْد وهو نقيض السّوق: فهي من الأمام والسّوق من الخلف. ومنها القيادة والاقتياد. ويقال رجل قائد من قادة. والمقود بالكسر ما يُقادُ به كالقيادة(الفيروزأبادي،1997) والانقياد الخضوع. وفي حديث عليّ: قريش قادة ذادة: أي يقودون الجيوش وهو جمع قائد، وفرس قؤُود: سَلِس منقاد وأقوَد: دليل منقاد، والاسم من ذلك كله القيادةُ. (ابن منظور، بلا)

ولعل من المفيد أن نشير إلى إنّ القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسيّاً للباحثين والمفكرين، باعتبار أنّ القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعليّة بين القائد ومرءوسيه، تنهض حين يؤمن القائد بقدرة أتباعه على الإنجاز المنشود، وبالرغم من تعدد تعريفات القيادة وتنوعها إلا أن هناك شبه اتفاق بين بعض الباحثين على أن القيادة هي عملية تأثير إيجابي في الآخرين لتحقيق أهداف محددة. (عباس ، 2004: 12)

ويرى (الضمور وآخرون، 2004: 105) أن القيادة هي تحفيز الأفراد على الأداء

الجيد من خلال توجيههم وإثارة دافعيتهم والاتصال بهم بصورة فردية وجماعية.

فالقيادة هي"العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد لانجاز أهداف محددة " (العلاقي، 2000 :376)

وعرف (هزنسكي) (Huczynski :2001, 702) القيادة بأنها: عملية التأثير في الفرد أو مجموعة من الأفراد في محاولة توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها.

بينما يرى (كلارك) (Clark, 1997:1) القيادة بأنها: العملية التي يستطيع الشخص من خلالها التأثير في الآخرين لتحقيق هدف، والعمل على توجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر ترابطاً وتماسكاً.

في حين يعرف فرج القيادة بأنها "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معهاً لانجاز مهمة مشتركة. (فرج، 1993 :35)

فالقيادة إذاً هي " الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الآخرين أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد. (كلالدة، 1997: 18)

فالقيادة في صورتها الأساسية ظاهرة إنسانيّة سلوكيّة اجتماعيّة، وقد حضّ عليها الإسلام إلزاماً ووجوباً لقول الرسول صلى الله عليه وسلّم"إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا أحدهم". (رواه أبو داوود)

ومن عناصر المهارة القيادية :الدقة والسرعة في رصد التغيرات الخارجية وإدراك آثارها المحتملة على المنظمة واكتشاف الفرص الناشئة عن التغيرات الخارجية وابتكار السبل لاستثمارها، والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة داخل المنظمة والتي تهدد بتحويلها عن أهدافها، والحسم في التعامل مع الموارد البشرية بتوضيح واجباتهم ومسؤولياتهم واستنهاض هممهم وطاقاتهم المبدعة، والعدل والموضوعية في تقييم الأداء ومنح الحوافز، والقدرة على مواجهة الأزمات والتغلّب عليها، والانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين للاستزادة منه، وان يكون المدير محركاً نحو التغيير والتطوير. (السلمي،1999)

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تركز على العناصر التالية:

1. القيادة هي القدّرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد.

2. تقوم القيادة بصورة أساسية على التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل البنّاء بينه وبين المرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.
3. إنّ القيادة الفعالة تتطلب الوعي الكامل بالأبعاد السلوكية لشخصية المرؤوسين، مما يمكّنه من اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الايجابي عليهم.
4. تتطلب القيادة الفعّالة المشاركة مع العاملين وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط.
5. القيادة هي عملية إنسانية بصفة أساسية تعتمد على علاقات قائمة بين البشر.
6. تتعدد الأدوار المطلوبة من القيادة بتعدد المتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة. (زعتر، 1997)

وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة تعرّف القيادة على أنها :عبارة عن عملية تجري من خلالها ممارسة المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمتهم.

القيادة والإدارة:

يعتقد البعض أن مصطلح القائد والمدير مترادفان, إلاّ أنهما في حقيقة الأمر مختلفان, فالقائد هو الفرد في مجموعة مهمته توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة، أي أن دوره مرتبط بالسلوك والمواقف. أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، حيث يتضمّن الدور وضع الأهداف وتنظيم الموارد والتخطيط والرقابة، أي أنه يرتبط بالمهارات والأدوات والنظم والعمليات. ويقول البعض أن القيادة هي أحد أدوار الإدارة ، وقال آخرون أن هناك فروقاً بين الأدوار التي يلعبها القائد والأدوار التي يلعبها المدير ولكل منهما مساهمات تختلف عن الآخر لذلك تحتاج المنظمات إلى إيجاد توازن بين الإدارة والقيادة لتحقيق نتائج وقيم أفضل للعمل. وفيما يلي أهم الفروقات: (Huczynski, 2001 :703-705)

1. للقادة أتباع وللمد راء مرؤوسين.
2. القائد رسول يشبه الوسيط الكيميائي متحرك ويركز على الاستراتيجية

والمدير مشغل وفني وحلال مشاكل، ويهتم بتحقيق الأهداف الحالية.

3. القائد يحدد الاتجاه والرؤى نحو المستقبل، والمدير يخطط ويصمم الهيكل ويطور السياسات والإجراءات ويضع الميزانيات.
4. القائد يدفع ويحفز الناس لتجاوز العقبات وإشباع الحاجات، والمدير يضبط ويراقب ويحل المشاكل.

وللتمييز بين القادة الذين يبنون علاقات ذات أهداف تحفيزية مع مرءوسيهم والقادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في كتابهِ القيادة، وعرف (Burns,1996:20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كلٍ منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يعتمد على القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين . فالقائد التحويلي يتحرك في عملهِ من خلال نظم قيميّة راسخة كالعدالة والاستقامة، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحّد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز(بيرنز) Burns بين نوعين من القيادة: الإجرائية، والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية هو تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر، وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه مثل زيادة في المكافآت وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب بها مثل زيادة الإنتاجية على سبيل المثال. (Burns ,1996)

ويرى كوتر(Kotter, 1995) أن القيادة الفعالة تتضمن عملية تنمية الرؤية واستراتيجيات التفكير المستقبلي والتعامل مع التغيرات، بالإضافة إلى تفويض التابعين. في حين يرى أنّ الإدارة تتضمن بشكل أوسع عملية التخطيط والتنظيم الرسمي وإعداد الموازنات فهي موجهه إلى مهام محددة .

أهمية القيادة ووظائفها:

تأتي أهمية القيادة من كونها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكيّة وفاعلية وهي ضرورة ملحّة لكل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية حيث يقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم. (حنفي، 1990)

ويلعب القادة الدور الأساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما ان الأفراد أو المنظمات يعتمد كل منهما على القادة في تحقيق المهام. ولمّا كانت القيادة الإدارية تقوم أساساً على التفاعل بين القادة والمرؤوسين ؛ فإنّ اختلاف وسائل هذا التفاعل تكمن في ضرورة معرفة الأساليب والمهارات القيادية المتوقع توفرها. (Dobel,1998)

أضف إلى أنّ أهمية القيادة تنبع من مدى قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون. فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي والنظام العالمي الجديد بثقافاته المختلفة "وقد أصبحت القيادات الجديدة في أمريكا تتجه الآن نحو تحسين جودة الخدمة من خلال إرضاء حاجات العملاء(. حيث تسعى القيادات جاهدةً لتطوير علاقات العمل وبلورة نمط التعامل من أجل التميّز والنمو. ذلك أنه مهما تطور العمل فنيا أو تكنولوجياً ومهما امتلك من قدرات فلا قيمة له إلا بالعقول التي تديره. (Collins, 2001)

أما (توفيق، 2004) فيرى أن القيادة تتضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي:

1- تشكيل الاتجاه عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغير ويتصف الاتجاه بالطابع الاستقرائي(الناتج عن التحول من الجزئيات إلى الكليات) يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانات والنماذج والعلاقات التي تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية.

2- تنظيم الأفراد من خلال تكثيف التفويض لهم وتكثيف الاتصال بهم، فالقادة المؤثرين هم هؤلاء الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجيتها إلى الأفراد

المدفوعون للعمل .

3- تحفيز وتشجيع الأفراد من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.

وعليه نجد أنّ القيادة تعمل كأداة محرّكة للمنظمة المعينة بقصد تحقيق أهدافها. ومع أهمية وظيفة "القيادة" في العملية الإدارية، أصبحت الحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وهو الشخص الذي يملك قدرة على التأثير في سلوك الجماعة، ويوجهها بكفاءة واقتدار، نحو تحقيق الهدف المشترك، ولا يعتمد في ذلك على سلطة منصبه فقط، وإنما يستمد سلطاته من الجماعة نفسها. وعلى ذلك فان أهمية القيادة تتلخص فيما يلي(Bennis,1997 :35-42):

1. أنها ضرورية لتنسيق وتوجيه طاقات العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. النهوض بالمنظمة نحو مستويات التميّز.
3. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل.
4. تدفع باتجاه النهوض بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة، وإشباع حاجات ذوي المصالح المختلفة.
6. تطوير وتنمية قدرات العاملين في المنظمة وتدريبهم ورعايتهم.

إن كُلّ فرد في المنظمةِ يَجِبُ أَنْ يتحمّلَ مسؤوليةَ الاستجابة لما هو مطلوب منه من الأعمال. والقيادة عليها تحريك سلوكيات الأفراد في ضوء المطلوب منهم وتقديم الاستجابة الملائمةِ. ويمكن إدراج بعض الوظائف التي تؤديها القيادة على مستوى المنظمة (العلاقي، 1998: 20-33) كما يلي:

1. تحديد الأعمال المطلوبة ووضع الخطط التي تضمن إنجازها.
2. توجيه العاملين نحو العمل الإيجابي.
3. تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المسئوليات بينهم.
4. تفسير المواقف لتسهيل إدراكها وفهمها من قبل المجموعة.
5. تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الآخرين.

في حين يوجز(نيومان) (Newman& Chaharbaghi, 2000) وظائف القيادة بالنقاط التالية :

1. تفسير وإعلان المواقف الغامضة التي تواجهها الجماعة ليسهل فهمها وإدراكها.
2. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراك .
3. توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .
4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات .
5. وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد .
6. العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأ سياسي .
7. تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف آنفة الذكر لا بد أن يتمتع بجملة من المهارات والقدرات المناسبة، منها التحفيز وبناء الثقة وسرعة الإنجاز والعمل بروح الفريق، والتي سيجري فحصها واختبارها عبر هذه الدراسة.

السلوك القيادي:

وهو مجموعة التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها القائد لتحقيق عملية التوافق بين مقومات وجوده، ومتطلبات البناء التنظيمي

والاجتماعي الذي يعيش فيه. ويتميّز السلوك القيادي بأنه نشاط هادف، حيث يتصرف القائد في اتجاه تحقيق هدف معين أو لإشباع حاجة أو رغبة لديه، وهو مسبب لا يبدأ من فراغ بل من سبب، كما أنه سلوك متنوع ومرن له صور متعددة تتوافق مع طبيعة المواقف التي يتعامل معها وطبقاً للظّروف المختلفة.

وأورد (إبراهيم 2002 : 211) رؤية روبنز(Robbins) للقائد بأنه القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فريدة تنظم علاقتها غير المترابطة وجعلها بؤرة إبداع. والدور " القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة ويقرأها دون غيره، وبطريقة مختلفة ".وإلى أنّ القائد المبدع هو في الأساس مفكرُ أكثر من كونه ممارساً لمهام قياديه محددة، وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت مزاياها بإعادة صيغ ممارسات المؤسسات المختلفة. والتأكيد هنا على إبداع الدور وليس على البحث والتطوير.

وقد أشار العديلي إلى أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً منها:

1- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، (صفات جسمية، نفسيه أو سلوكية).
2- صفات شخصية المرؤوسين (صفات جسمية، نفسيه، أو سلوكية).
3- أهداف المنظمة، سواءً أكانت أهداف إستراتيجية أو أهداف قصيرة المدى.
4- نوع منظمة العمل أو نوع القرار فيها ونوع المهام، ونوع الحوافز وجماعة العمل.
5- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل. (العديلي،1993: 228) ومن جهة أخرى هناك متغيرات تؤثر على تكوين السلوك القيادي منها: أولاً شخصية القائد لأن القائد يصل إلى مركزه وهو يحمل الأفكار والقيم التي تأثرت بتنشئته الاجتماعية وخبراته السابقة التي اكتسبها من خلال عمله مع الآخرين. ثانياً شخصية التابعين، فالطاغية لا يصنع نفسه بل يصنعه من حوله، حيث أن ردود أفعال التابعين تمثل المنطلق الأساسي

لتحديد طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين. ثالثاً نوعية العمل حيث أن القيادة عملية إدارية واجتماعيّة تهدف إلى تنظيم الأفراد وإيجاد مجموعة من القيم المشتركة التي تدفعهم وتحفّزهم لتحقيق أفضل النتائج. رابعاً اللوائح والقوانين التي تحكم العمل، إذ تمثل القوانين الرسمية أو العرفيّة التي تحكم عمل أي منظمة أو جماعة دستوراً لها يحكم العلاقات بين الأفراد ويحدد الواجبات والحقوق والمسؤوليات (هلال، 2002: 51)

وعطفاً على ما سبق فإن الأفكار والقرارات والكلمات والأوامر الإدارية اليومية والحركات والإشارات الصادرة عن المدير، تتكاثف مع بعضها لتصنع صاحبها وتقدم شخصيته للعاملين لترسم حاضره ومستقبله أمام مرؤوسيه. وبالتالي لا يكون المدير قائداً إذا لم يتمكن من التأثير في سلوك مرؤوسيه وتتوفر فيه صفات القيادة ويمتلك الخبرة وقوّة الشخصية، أو إذا لم يتمتع بقوّة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين. وبالتالي فإن أسلوب القائد في التأثير على الآخرين، وقدرته في اختيار النمط الملائم لكل حالة تواجهه، من أهم العوامل التي تؤثر في مدى تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتطلب قدرات ذهنيّة ومهارات عالية يستطيع القائد أن يكتسبها من خلال الخبرة والتعلّم. (الجبوري،2000)

وسائل التأثير القيادي:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة لدى الجماعة. وتبرز صعوبة تحقيق مثل هذه الأهداف إذا تعارضت أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأفرادها. وتكمن كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة، التي تستهدفها عملية التأثير.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد، لا يقصد بها التأثير في الآخرين لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم، أو مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملية توجيه التابعين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة له وللجماعة وتتعدد الوسائل التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة. وقد يكون التأثير عن طريق الوسائل الآتية (العساف، 2005: 12):

1- منح المكافآت، وتلقى هذه الوسيلة استجابات جيدة، لدى أفراد الجماعة تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم.
2- إظهار القائد لخبرته ومهارته، إذ من الطبيعي أن يكون القائد على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة، لكي يكتسب احترامهم ويصبح له قوة تأثير عليهم.
3- تدريب أفراد الجماعة وتشجيعهم وتنمية قدرااتهم وتوسيع مداركهم، وهذا من شأنه رفع الروح المعنوية، وبالتالي سهولة التأثير فيهم.
4- التأثير الشخصي، النابع من تمتع القائد بصفات وخصائص تثير الإعجاب به، والرغبة في إرضائه والتشبه به، بل واتخاذه قدوة.
5- تأثير التقاليد، مثل طاعة الحاكم أو الأب، أو أي شخص آخر في مركز السلطة.
6- الخوف من العقوبات، والأذى النفسي أو الجسماني، له تأثير كبير في توجيه تصرفات المرؤوسين، في اتجاه معين.
7- تأثير الشرعية: قد يتقبل الأفراد نفوذ القائد، نظراً لاعتقادهم أن لديه الحق في القيادة، وعليهم واجب طاعته.

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله، في قيادة الجماعة، بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير، التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها. فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة، إحداث تغيير في سلوك أفرادها، من دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه، محاولة القيادة (Attempted Leadership). وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك الجماعة في الاتجاه المرغوب، نتيجة للجهود التي بذلها القائد، ويقال هنا، بأن وسائل التأثير أدت إلى ما يسمى بالقيادة الناجحة (Successful Leadership)، وأخيراً، قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة، قد تم فعلاً نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلاً عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم كجماعة، مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد، وثقتهم به، واطمئنانهم إلى قيادته، ويقال هنا، إن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعّالة، وتسمى القيادة هنا، بالقيادة الفعّالة. (Effective Leadership).

من كل ذلك، يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية، تقوم على علاقة اعتما دية متبادلة، بين القائد وباقي أعضاء الجماعة، التي يقودها. ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. (Roach etal. 1999)

نظريات القيادة

تختلف النظريات الإدارية حول مصادر قوة أو مؤهلات القادة الذين تفرزهم طبيعة التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث ذهب البعض إلى التركيز على المواصفات الشخصية للشخص، على اعتبار انه المسؤول عن القدرة على التأثير في الآخرين بينما يذهب فريق آخر إلي التقليل من اثر المواصفات الشخصية، ويركز على المواقف التي تحتم انقياد الجماعة لشخص ما، ويرى فريق آخر أن القيادة هي محصلة تفاعل ما بين شخص يتحلى بمواصفات معينة،وبين مواقف تستدعي المعالجة، ويمكن تصنيفها كما يلي: (القريوتي،2003)

1. نظرية السمات الشخصية :

تفترض نظرية السمات أن القائد يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن غيره من القادة . وبالتالي فهي توضح السمات الواجب توافرها في القيادة الفعالة، كما يجب أن يتم توافرها في كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة، وتتناسب مع المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق كل قائد. ونظراً لكثرة هذه الصفات فقد تم جمعها في مجموعات متقاربة، واهم هذه الصفات هي: (العديلي، 1995: 330)

أ- **الصفات الصحية:** وتتعلق هذه الصفات بوجوب تمتع القائد بصحة جسمية ونفسية، ونشاط في البنية، وقوة الأعصاب، وتعد هذه الصفات من نوع الصفات الموروثة غير المكتسبة، حيث تؤثر الوراثة على توافر هذه الصفات.

ب- **الذكاء:** أوضحت الكثير من الدراسات أن القائد الناجح هو القادر على البت والتحكم في الأمور، واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، واستعمال ذكاؤه في الأمور بحكمة ودقة، والقدرة على استيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به.

ج- **الصفات الذاتية :** يقصد بها الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومنها : الشخصية القوية المؤثرة، والثقة بالنفس، واللباقة، والمرونة فالشخصية قد تكون تعاونية أو عدائية أو تكيفيّة أو انفصالية أو عاطفية أو ودودة أو مستقرة، أو شخصية قلقة غير مستقرة. (جواد، 2000: 296)

د- **الصفات الأخلاقية:** مثل الاستقامة والنزاهة، والصدق، والأمانة، وهذه الصفات إذا توافرت أكدت المركز القيادي للقائد.

هـ – الصفات المهنية: يقصد بها المهارة الفنية، والقدرة على الفهم والأداء الجيد لأساليب وطرائق العمل الحديثة، وهذا يتطلب الاطلاع المستمر والتطوير الذاتي والاستفادة من منجزات العلم والتقنية.

و- **الصفات الاجتماعية:** وتشمل غريزة الولاء للجماعة، والقدرة على خلق روح العمل الجماعي، والاهتمام بالآخرين، والاتصال بهم، والتعرف على أفكارهم، وميولهم المختلفة، وهذا ما يحقق للقائد القدرة على التأثير القوي في الجماعة.

ز- **الصفات الفكرية:** يجب أن تكون أفكار القائد منسجمة مع الأفكار التي تسود المجتمع، واتجاهات التفكير فيه، حتى لا يحدث انفصام بين فكر القائد وفكر الجماعة .

ح- **الصفات الشخصية:** يقصد بها الصفات التي تتعلق بشخصية الفرد وتساهم في تحديد مستواه الثقافي، والاجتماعي، ومن هذه الصفات المستوى التعليمي، والعائلي، والديانة، واللون.

ط- **الصفات التدريبية:** يقصد بها التدريبات التي اكتسبها القائد كي تؤهله لمنصب القائد، حيث يشترط لوصول رجل الإدارة إلى مراكز مستويات الإدارة العليا الحصول على قدر من التدريب. (السلمي، 1999)

إلاّ أن هذه النظرية تعرّضت إلى العديد من الانتقادات، منها(كلالده، 1997):

1) عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على ماهية وعدد السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

2) فشلت هذه النظرية في تحديد الصفات المهمة من بين الصفات الموروثة والمكتسبة، والتي تعتبر ضرورية لدعم شخصية القائد.
3) اعتماد هذه النظرية على المنهج الوصفي دون المنهج التحليلي، بمعنى أنها تصف من هو القائد الناجح وتغفل في الوقت نفسه التعرف على أبعاد سلوك هذا القائد.
4) افتراض هذه النظرية أن سمات القيادة الفعالة أمر يورث ولا يكتسب وهذا افتراض قد لا يكون بالضرورة صحيحاً.
5) أن بعض الأفراد ليسوا قادة ولكن يتمتعون بفعالية هذه الصفات .
6) استحالة توافر جميع السمات التي ذكرت في شخص واحد، وافتراض ذلك يعد من قبيل الخيال.
7) إغفال تأثير ظروف الزمان والمكان والموقف على الأعمال، وما لها من تأثير على القادة.

2. نظرية الرجل العظيم :

سادت هذه النظرية في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة، ويورثون مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل الأتباع .فصاحب هذه الشخصية القوية المتميزة بمواهب وقدرات عادية هي التي تمكنه من إحداث تغييرات جذرية في حياة الجماعة لذا سمى" بالرجل العظيم " وتختلف هذه النظرية عن نظرية السمات . التي اهتمت بالصفات التي ينبغي توافرها في القادة .في حين أن نظرية الرجل العظيم قصرت الصفات اللازمة للقيادة في الشخصية القوية المؤثرة في الجماعة. (عباس، 1994: 42)

وعليه يمكن حصر مزايا هذه النظرية فيما يلي:

1- توجيه الجماعة إلى البحث عن الرجل العظيم، الذي يستطيع أن يحدث التغيرات التي تريدها هذه الجماعة .
2- يمكن الاستفادة من نتائج هذه النظرية والاسترشاد بها عند اختيار القادة في كثير من المنظمات .

وعلى الرغم من وجود هذه المزايا إلاّ أن النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات منها (عبد الفتاح، 1990 :86):

أ- قد يتمكن القائد من إحداث تغييرات في الجماعة في ظروف معينة ولكنه يعجز عن إحداث هذه التغييرات في ظروف أخرى.

ب- إهمال هذه النظرية لطبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة .

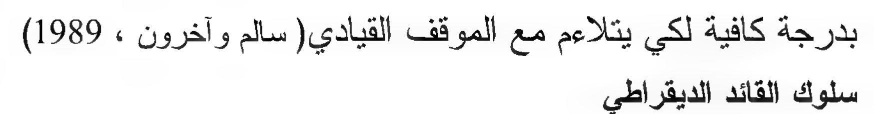
ج- لم تحدد هذه النظرية الملامح الواضحة لشخصية الرجل العظيم والتي لا يمكن تحديدها لأنها ستكون دائماً متغيرة حسب ظروف كل مجتمع، بل قد تختلف هذه الصفات داخل المجتمع الواحد من وقت لآخر، تبعاً لاختلاف المعايير الأخلاقية والاجتماعية في المجتمع.

3. نظريات سلوك القائد: Behavioral Theory

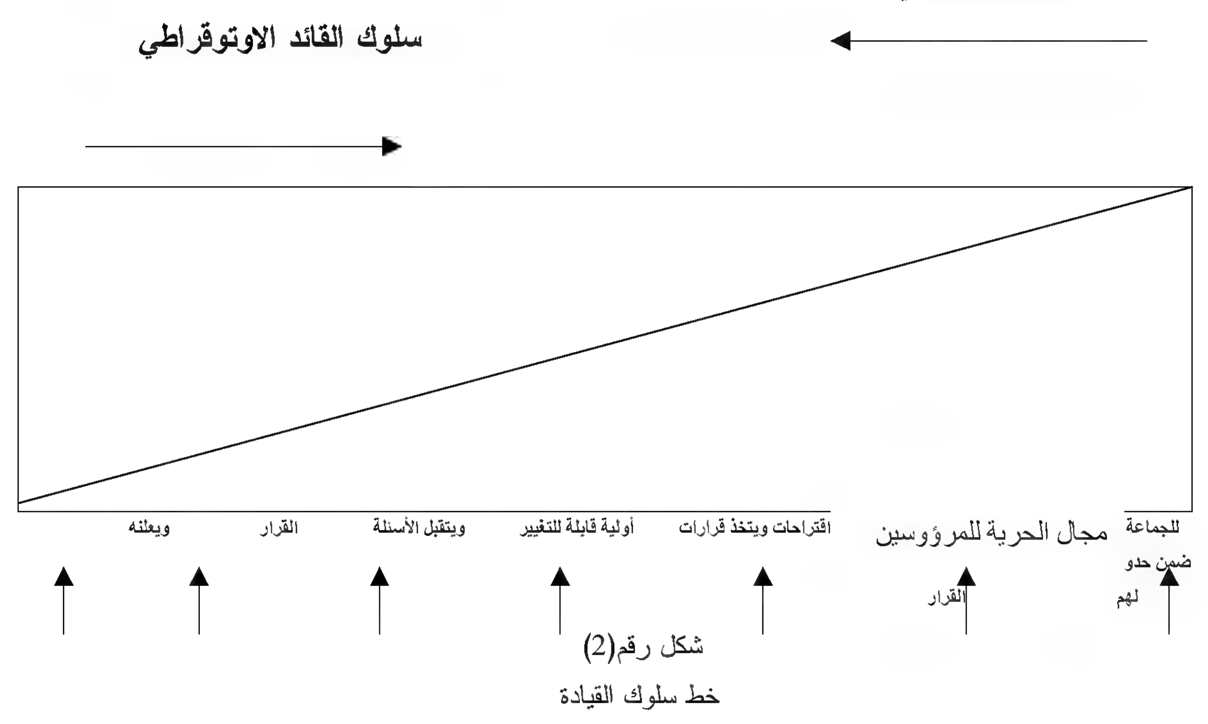
ينطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من واقع أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل،ومن أهم هذه النظريات :

أ- **نظرية الخط المستمر في القيادة: A leadership continuum**

لقد حدد تانينبوم وشميدت (Schmidt &Tannenbaum) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصـــل كما يظهـــر في الشكل(1) ذو جانبين ايمن وايسر يبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي والأتوقراطي ، في حين يمثّل نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديموقراطي وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور ، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات. وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا واحداً في القيادة يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعّال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، بمعنى أن سلوك القائد الفعّال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني بان القائد يجب أن لا يختار أسلوباً دكتاتورياً أو ديموقراطياً وإنما يجب أن يكون مرناً


بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي(سالم وآخرون ، 1989)

سلوك القائد الديقراطي



شكل رقم(2)

خط سلوك القيادة

المصدر : سالم الشيخ و آخرون(1989)،المفاهيم الإدارية الحديثة،ط1،عمان دار المستقبل للنشر والتوزيع.

ب- **نظام ليكرت في القيادة:**

استطاع ليكرت وزملاؤه تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية. كما أنهم كانوا يسمحون بحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة وكذلك كان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، واستنتج ليكرت بشكل عام أن القيادة الديموقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية(Schriesheim et.al,1990).

ج- نظرية البعدين :

وقد تمّ من خلالها تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :المبادرة لتحديد العمل

وتنظيمه، وتفهم واعتبار مشاعر الآخرين، ووجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من "بعد المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه" يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه كما يحدد أدوارهم في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم. بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد "تفهم واعتبار مشاعر الآخرين" يميل لأن ينمي جواً من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم. وقد بينت الدراسة بأن القائد الذي عنده درجة عالية من كل من البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه. (القريوتي،2003)

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حدد بلاك وماوتون (Mouton&Black) أسلوبين لسلوك القائد وهما الاهتمام بالفرد، والاهتمام بالإنتاج، وقد وضحا هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كما في الشكل (2) ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثي ذلك الموقع كما يلي: (Robbins & Colter, 1990: 58)

منخفض الاهتمام بالانتاج عالي

عالي

1 .9	**نموذج النادي الثقافي**		**نموذج فريق العمل**	9.9
	(2) الاهتمام باحتياجات الأفراد للعلاقات الجيدة يقود إلى مناخ تنظيمي ودي ورغبة في الإنجاز		(5) يحصل الإنجاز من التزام أعضاء الفريق وتبنيهم لاهداف المنظمة وتوفر الاحترام والثقة بينهم	
	نموذج إدارة التوازن بين الأفراد والإنتاج	5.5		
	(4) الموازنة بين الانجاز وروح معنوية جيدة (1) بذل اقل جهد لانجاز العمل المطلوب		(3) اهمية السلطة وتنفيذ الاوامر :تحقيق الكفاءة من خلال ترتيب ظروف العمل مع الحد الادنى لتدخل العنصر البشري	
1 .1	نموذج الادارة الضعيفة		نموذج الإنتاج او الإفلاس	9.1

الاهتمام بالناس

منخفض

شكل (3)

نظرية الشبكة الإدارية

Stephen Robbins & Mary Colter(1999),Management,6th.,Upper Saddle River:new Jersy,Prentice,p.58.

وقد أدى مفهوم الشبكة الإدارية إلى ظهور خمسة أنماط قيادية (توفيق، 1998: 70)هي:

أ- المدير المنسحب: هو الرئيس الذي يبدي اهتماماً بكل من الإنتاج والعامل البشري.

ب- مدير النادي الاجتماعي: هو الرئيس الذي يبدي اهتماماً كبيراً بالعامل البشري واهتماماً ضئيلاً بالإنتاج .

ج- المدير المقاول: هو الرئيس الذي يبدي اهتماماً كبيراً بالإنتاج واهتماماً ضئيلاً بالعامل البشري.

د- المدير العملي: هو الرئيس الذي يبدي اهتماماً متوسطاً بكلٍ من الإنتاج والعامل البشري.

هـ - المدير القائد : هو الرئيس الذي يبدي اهتماماً كبيراً بكلّ من الإنتاج والعامل البشري.

و يمكن القول أن الشبكة الإدارية لم تتعدى مرحلة التركيز على دراسة

خصائص القائد باعتبار أنّ القائد الفعال هو تعبير عن القيادة الفعالة ، حيث أهملت دراسة الموقف الذي فيه القائد، ومع هذا تميّزت الشبكة الإداريّة عن الدراسات السابقة بأنّها أكثر مرونة، نظرا لاشتمالها على أكثر من نمطين من أنماط القيادة.

نظريات الظروف(الأوضاع) الموقفيّة :Situational Theory

تبين هذه النظرية أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. وبذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة،والموقف له أهمية كبيرة في التأثيــر على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم نظرياتها في القيادة :

أ- نظريّة فيدلر: حيث أشار إلى انه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات بل أن فعالية القيادة تعتمد على التوافق ما بين شخصية القائد وثلاث متغيرات في الموقف هي: العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهي من أقوى متغيرات الموقف ومدى وضوح مهمة وتركيبة العمل ودرجة القوة في مركز القائد. (Robbins,1999)

وقد بين فيدلر بأنه في حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضوح في المهام مع تمتع القائد بمركز قوي، فإن الموقف القيادي يكون سهلاً. وبعكس ذلك فإن الموقف يعتبر صعباً للقائد وتتدرج صعوبة وسهولة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

ب- نظرية المسار والهدف: لقد تم تطوير هذه النظرية من قبل الباحثين "هاوس وميشل"، وتشير هذه النظرية بأن فعالية القائد تتوقف على قدرته في زيادة حفز مرؤوسيه على الإنجاز وتحقيق الرضى في أعمالهم وقبول مرؤوسيه لقيادته ،كما تبين هذه النظرية بأن تأثير سلوك القائد على حفز مرؤوسيه يتوقف على قدرته على تحقيق أهداف المرؤوسين وكذلك قدرته على رسم

المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف وتوضيحها. (الشيخ سالم وآخرون، 1989)

أنماط القيادة :

يتضح من العرض السابق لنظريات القيادة أن هناك عدة نظريات قد ركزت على النمط القيادي، ونظراً لأهمية موضوع أنماط القيادة فإن الدراسة ستقوم بعرض هذه الأنماط بشكل مفصل، في وقت أجمع أساتذة الإدارة وعلم النفس بصفة عامة على أنه لا توجد صفات قيادية محددة إذا ما التزم بها القائد في كل الأوقات تمكنه من إنجاز هدفه، وليس هناك نمط مثالي للقيادة يمكن أن يطبق في كل من مكان وكل زمان، وإنما القيادة تعني دوراً معيناً يقوم به القائد في موقف معين يضم نوعاً معيناً من الناس والمشكلات والظروف .

وقد تناولت وجهات نظر متعددة موضوع **أنماط القيادة وأنواعها** وهي. (أبوسن، 1996: 106):

1- من وجهة نظر الدوافع :

أ- القائد الايجابي : هو القائد الذي يدفع أفراد مجموعته إلى العمل عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم، ويحقق أهداف التنظيم والعاملين في نفس الوقت.

ب- القائد السلبي : هو القائد الذي يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد، وهذا القائد قد ينجح أو يفشل في تحقيق الأهداف ولكنه دائما ينشر الاستياء والقلق بين معاونيه.

2- من وجهة نظر تفويض السلطة:

أ- قيادة مركزية: تحتفظ بالسلطة في يدها ولا تمارس تفويض السلطة للمعاونين، ولا تنمي فيهم روح تحمل المسؤولية والمشاركة.

ب- قيادة لا مركزية: وهي تمارس تفويض السلطة للمعاونين وتعمل على تدريبهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في الإدارة. (العناني، 1995: 70)

3- القيادة حسب سلوك القائد:

وهناك ثلاثة أنماط للقيادة حسب سلوك القائد وهي:

أ- **القيادة الديمقراطية:** يقصد بها تلك القيادة التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكاً فعلياً في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، متبعاً أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق مستأنسا بآراء اتباعه وحفزهم على التعاون.

ولعل هذا النمط من القيادة (الديموقراطية) يساعد القائد في التعرف على جميع الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، الأمر الذي يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد وقبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، ويخفف من المشكلات التي قد يتحججون بها للحيلولة دون تنفيذه. (حسين، 1998: 204)

وتتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

1- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.
2- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها.
3- نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار.
4- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.
5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذي يرون أنه مناسباً، وينحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

ب- **القيادة الأوتوقراطية (التسلطية):**

ومن أهم ما يميّز هذا النمط القيادي، أن القائد الأوتوقراطي يستخدم السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، والقائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم ولا يثق في قرارات ومهارات مرؤوسيه.

وتندرج تحت هذه القيادة أنماط قيادية متباينة في الأسلوب متفقة في الغاية:

1- **القيادة الأوتوقراطية الصالحة:** ويكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون لبقاً متعاوناً.

2- **القيادة الأوتوقراطية اللبقة :** يدرك القائد الإداري في هذا النمط أن مشاركة مرؤوسيه له في إدارة مهامه وفي وضع قراراته أمر لا يقبله ولكنه يحاول خلق الإِحساس والشعور لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، حيث يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أو عدم الأخذ بها واتخاذه القرار النهائي منفرداً.(النمر، وآخرون، 1997: 328)

ج- **القيادة الحرة غير الموجهة:** يعد هذا النمط نموذجاً مفرطاً للقيادة الديمقراطية، حيث يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار ويكتفي بالتوجيه وإبداء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية تاركاً لمرؤوسيه حريّة التصرف وللقائد غير الرسمي مهام قيادة المجموعة بدلاً منه. (جستنيه، وآخرون، 1994: 46)

المهارات الإدارية للقيادة.

وحيث أنّ القائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعية، وتفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: القائد، التابعين والموقف، ولأجل تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية من جهة، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم، يلزمه أن يحوز ويكتسب أربع مهارات، أما هذه المهارات وكما ذكرها بعض الباحثين فهي كما يلي : (العديلي، 1995 :326)

1- **المهارات الإنسانية** وتعني قدرة القادئد على التعامل مع الأفراد والجماعات

وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم وتفترض هذه المهارة التفاهم المتبادل بين القائد وبين مرؤوسيه ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية استقامة القائد وتكامل شخصيته وأمانته وإخلاصه، وهي سمات توفر للقائد الانسجام والالتزام في سلوكه كما تنعكس إيجابيا على تعامله مع الأفراد، وتمكنه من فهم نفسه وفهم مرؤوسيه. وحيث أنّ المهارة الإنسانية للقائد تنعكس في سلوكه وأدائه نحو الجماعة، فمن واجب القائد نحو مرؤوسيه أن يقوم بالأمور التالية: (أبو سن، 1996: 112)

أ- أن يكون لهم قدوة حسنة في كل ما يأتي أو يدع من الأمور، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية.

ب- أن يكون عادلاً ويحسن معاملتهم ينصح المخطئ ويشجع المصيب ويجادلهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع هو بآرائهم.

جـ- أن يستشيرهم ويحترم آراءهم ، وهذا مبدأ من المبادئ التي أقرها الإسلام وأمر بها الرسول عليه السلام.

د- أن يدربهم على الأمانة، والتدريب هو أحد مستلزمات المهارات الإنسانية ذلك أن سنة التطور في أي عهد تستوجب إعداد العاملين ليضطلعوا بمسئولياتهم على خير وجه.

هـ- أن يثق بقدراتهم فيفوض لهم من صلاحياته، الأمر الذي يترك أثر طيب في نفس العامل ويرفع من روحه المعنوية ويحفزه للقيام بأداء المسؤولية والأمانة على أكمل وجه.

و- أن يراقبهم ويحاسبهم، فالقائد الناجح لا يترك كل الأمور لمساعديه ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم.

2- **المهارات الفنية:** وهي على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد وتعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الإنجاز وضرورة الإلمام بطبيعة الأعمال ومراحلها ومتطلباتها والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجازها، وتتضمن المهارة الفنية للقائد ما يلي:

أ- الإيمان بالهدف وإيصاله للجماعة، إلى جميع مستويات العاملين ليتبنوا مراميه وليتخذوه قدوة وهدفاً أمامهم.

ب- القدرة على التخطيط والتنظيم وتوزيع الاختصاصات في حدود الإمكانات البشرية المادية المتاحة للقائد.

ج- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف، فمن أهم خصائص القائد أنه مختلف ومتميز عن أقرانه وأفراد مهمته في مثله العليا وفي معاييره وحدود طاقاته، فالقائد رجل لا يعزف عن المسؤولية بل يسعى إلى تقلدها وتحمل تبعاتها.

د- تطوير المنظمة ونفاذ البصيرة ، فتطوير المنظمة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكرة دائماً إلى المستقبل، وأن يرى ما لا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج تجاربه ونفاذ بصيرته. (أبو سن، 1996 : 122)

3- **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع المدير القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وتبني الأفكار التي من شأنها النهوض بالمنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف المحيطة. كما تتضمن المهارة الفكرية القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصوّر الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأية مشكلة، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة. (العناني، 1995)

وينبثق عنها نوعان:

أ- **مهارات إدارية:**

تتمثل في قدرة القائد على فهم العمل، وتوزيعه العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- **مهارات سياسية:**

وتعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد أي النظر إلى المشكلة كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وتتمثل المهارة السياسية في قدرة القائد على رؤية المصالح العامة والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام، والربط بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع. فالمهارة السياسية تعني التخطيط والإعداد بحذر ورؤية لنجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء الفلسفة والمعتقدات التي يؤمن بها المجتمع. وتزداد أهمية المهارة الفكرية في المستوى الإداري الأعلى في التنظيم. (النمر، وآخرون، 1997 :321)

4 - المهارة التنظيمية :

وتعني أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة ، والصلاحيات، وتنظيم العمل، وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، ويدرك جميع اللوائح ذات العلاقة بالعمل وانجازاته.(العديلي، 1995 :226)

وبصفة عامة فأن الأهمية النسبية لكل من المهارات السابقة تختلف باختلاف المستوى الإداري للمدير، حيث تزداد أهمية المهارات الفكرية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري في التنظيم، في حين تزداد أهمية المهارات الفنية كلما اقتربنا من المستوى الإداري الأول وهو الإدارة التنفيذية، الا أن المهارة الإنسانية يجب توافرها بنفس القدر في جميع المستويات الإدارية في التنظيم، حيث تعبر عن القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين وبما يحقق العمل الجماعي المشترك الذي يكون أكثر قدرة على انجاز وتحقيق أهداف التنظيم بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة. (العناني، 1995 :69)

التماثل التنظيمي:

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي(Organizational Identification) في حقل الإدارة العامة إلا أنّ له جذوراً عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحدٍ من مبادئها, حيث حثّت على ضرورة أن يتبنى المسلمين أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهم الشخصية, والالتزام بقيم الولاء، والانتماء للأمة الإسلامية ولمبادئها.

من هنا يمكن الإشارة إلى أن مصطلح التماثل التنظيمي على أنه يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة, ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه.(Tompkins & Cheney, 1985) يؤكد "أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها".

ويرى كل من(Hall & Nygren,1997,177) بأن "التماثل هو: تلك العملية التي تتكامل وتتطابق من خلالها أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد".

أما (Johnson, Johnson, & Hemberg, 1999,160) فيعرفانه بأنّه: "عملية اندماج بين رغبات الفرد ورغبات المنظمة وينتج عنها خلق حالة من التماثل ".

في حين يرى كل من (Dutton,Dukerich & Harquail , 1994,239) "أنّ التماثل التنظيمي هو الدرجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقدون أنها تميز المنظمة" .

وأخيراً يشير (Carol ,2001) إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق إحدى هذه الطرق تتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، أما الطريقة الأخرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية.

أهمية عملية التماثل التنظيمي

لا شك أنّ عملية التماثل والانسجام والتوافق بين الفرد والمنظمة أصبحت صفة ملازمة للمنظمات الناجحة،وعلى العكس يشير عدم التماثل إلى عدم استقرارها ويؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها وعليه تبرز أهمية عملية التماثل التنظيمي من خلال النقاط الآتية:

أ- بالنسبة للمنظمة:

1- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع. (Dessler, 1999)

2- تساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء، والتعاون، مع المنظمة.

3 - من خلال التماثل مع المجموعة يدرك الأفراد مدى ارتباطهم النفسي مع قدرْ المجموعة، ومصيرها، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة، والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظمتهم وكرامتها.

4- إنّ الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعجاً ويمكن اعتبار التماثل شرطاً سابقاً للشعور العام بالقناعة بالعمل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهدهم لتحسين المنظمة. (Dutton, Dukerich & Harquail,1994)

5- للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث يسعى الفرد عند تقييم بدائل الخيار إلى مراعاة أهدافه الشخصية، وأهداف منظمته أيضاً.

6- يتماثل الفرد بقوة مع منظمته عندما تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمه، ومن ثم فإنّه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها.

7- يساهم التماثل التنظيمي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبذل قصارى جهده ليحقق أهدافها وهذا يساهم في جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.

8- عندما يتماثل الأفراد مع المنظمة فانه يسهل إحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة.

9- يؤثر التماثل التنظيمي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على

سلوكياتهم في العمل, وتصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشدا للأفراد في مشاعرهم, ومعتقداتهم, وسلوكياتهم, وتساهم في تحديد ولاء الأفراد والمجموعات (Duncan,2002).

ب- أما بالنسبة لأهمية عملية التماثل بالنسبة للفرد فلقد ذكر كلٌ من (Mael & Ashforth, 2001, 199-201): خمس فوائد يحققها الفرد من خلال التماثل وهي:

1- تعزيز احترام الذات.

2- السمو فوق الذات.

3- إضفاء معنى للحياة.

4- زيادة الطموح.

5- الانتماء.

العوامل المؤثرة في بلورة التماثل التنظيمي

أولاً: الثقافة التنظيمية :

بالرغم من الجدل الكثير في أدبيات التنظيم الإداري حول تعريف الثقافة التنظيمية إلاّ أنه يمكننا القول ببساطة إنها" القيم والاتجاهات والأدوار والسلوك والعادات التي يحملها أفراد التنظيم والتي تؤثر على طريقة ومستوى أدائهم لأعمالهم.أيضا هي "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة". (السالم،2002، 179). ولقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطاً بين الثقافة التنظيمية السائدة والتماثل التنظيمي، حيث يرى (Schrodt,2002) بأن هناك علاقة إيجابية بين الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية (عمل الفريق، المعنويات، تدفق المعلومات، المشاركة والإشراف، وطبيعة الاجتماعات) والتماثل التنظيمي.

ويرى (Sluss , 2005: 19) أن هناك عوامل أخرى من الممكن إدراجها لتقييم ثقافة المنظمة مثل تاريخ المنظمة، مهمة المنظمة، الاستقرار المالي للمنظمة وفرص التقدم، وبرامج المكافآت، والحوافز في المنظمة، والمعنويات.

وتشير دراسة(Silva,1998) إلى أنه عندما تكون ثقافة المنظمة قوية فإن التماثل

مع المنظمة يكون قوياً.

في حين يؤكد (حريم، 2003، 275) إلى "أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بشدة بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة".

وبشكل عام يشير كلٍ من (Dutton,Dukerich & Harquai, 1994) إلى أن الأفراد يميلون إلى أن يتقبلوا ويتشربوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم.

ثانياً: جماعة العمل:

تؤثر الجماعة التي يعمل الفرد ضمنها على مستويات تماثله مع الآخرين ومع المنظمة ، وتستمد الجماعة تأثيرها من خلال الخصائص التي تمتلكها (كعلاقات اعتمادية متبادلة، ومهارات تكاملية، ومشاركة فاعلة من الجميع في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، والحجم، والمكانة المميزة، والتشابه بين أفرادها، والتماسك).

ففي الوقت الذي يؤكد (Wilbon, 1997) على أنّ مستوى التشابه بين قيم وأهداف العامل والمنظمة يؤثرعلى مستوى تماثله معها، حيث يميل الأفراد إلى التوحد (التماثل) مع مجموعة مماثلة لهم، فإن (Knippenberg; Schie, 2000:137) يرى أن المنظمات الجذابة أو ذات المكانة العالية هي الأكثر احتمالاً لتشجيع التماثل من تلك التي تفتقر إلى ذلك، لأنها تعزز شعور الفرد باحترام الذات واتساقها وتمايزها.

أما (Polzer, 2002) فيؤكد من خلال رؤيته، أن جماعة العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المتماسكين والمتعاونين مع بعضهم البعض، والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام، مع التأكيد على أنّ هناك عوامل ترتبط بتكوين الجماعة قد تؤدي إلى زيادة تماثلها وهي (التفاعل ضمن الجماعة، التوحد، التشابه، التقارب في الأهداف، التهديدات الخارجية والتاريخ المشترك).(Martin, 2001: 247)

ثالثاً: الاتصالات التنظيمية:

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو

المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة، لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

لقد كان الاتصال التنظيمي وما زال عملية حيوية في مجال العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين, يتم من خلاله إنجاز الأعمال. وبالتالي هو عنصر هام من عناصر التوجيه داخل التنظيم, ويربط جميع العاملين مع كافة أقسام المنظمة. (ويتون وكاميرون, 39-2001:37)

وتشير دراسة كل من (Van& Pruyn, 2000) إلى أن تعدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتوى الاتصال (مثل الموضوعات المختلفة التي تتم مناقشتها) تؤثر في التماثل التنظيمي، فكلما زاد عدد مرات الاتصال مع الآخرين.كانت الاتصالات أكثر عمقاً، وزاد احتمال تماثل الفرد مع المنظمة.

رابعاً: المشاركة في عملية اتخاذ القرار:

عتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها وتساعد على تحسين نوعية القرار، حيث تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير(القائد) وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى وتجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

وعطفا على ما سبق يعتبر التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن تعمل المنظمة على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم. وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية، بحيث يكون الهدف منها هو التوصل إلى القرار السليم وألا تكون مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا.

ومن هنا أكد كل من (Franklin& Ebdon, 2002) على ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم, وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي, ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد

عن الخطأ, إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الواحد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة, أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

واستكمالاً لما تمّ ذكره سابقاً أكدت القرالة على أن عملية المشاركة عامل مهم يؤثر على درجة ومستوى التماثل التنظيمي، حيث تعد المشاركة أسلوب فعّال لخلق مرحلة التماثل، فعندما يشارك العامل في صنع القرار يشعر بأن القرار الذي شارك في صنعه هو قرار يخصه ويعبر عن رغباته وأهدافه، لذا يلتزم بتطبيقه والدفاع عنه، وهنا تصبح أهداف المنظمة هي نفسها أهداف الفرد مما يخلق حالة من التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة. (القرالة، 2004: 38)

خامساً: الهوية التنظيمية:

تساهم الهوية التنظيمية البارزة والقوية في تعزيز عملية التماثل التنظيمي, حيث يتعرف العاملون على خصائص وأهداف منظمتهم من خلال هذه الهوية وبالتالي يتجاوبون معها ويعتنقون ما يناسبهم ويتوافق مع أهدافهم منها. وعليه فان التماثل التنظيمي يساهم في تشكيل هويه قويه للمنظمة.

ويشير (رشيد، 2003) إلى" أن التماثل هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تشكيل الهوية، وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر.

وأن يتماثل الفرد فهذا يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها، وأن "يتماثل مع " تعني اعتناقاً أو فهماً، أو ارتباطاً ، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد مواطناً للالتقاء مع الآخر".

ويرى (Barn& Harman, 2005) "أن الناس يعرّفون أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمه معينه, حيث تشكل الهوية رابطا اجتماعيا ونفسيا هاما لربط العاملين بالمنظمـــة". وعليه وعندما تكون هوية العضو التنظيمية بارزة وذات قيمة فإنما يدلل على أن التماثل قوي. (Foreman & Whetten, 2002: 618)

ومن جانب آخر ميّز(Berger, et.al, 2006) بين الهوية (Identity) والتماثل (identification)، فالهوية بصفة عامة هي مجموعة الخصائص التي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بيّن. في حين أن التماثل هو تلك العملية

التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد.

سادساً: الصراع التنظيمي:

تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة.

يرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد حيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من خلال انضمامه للتنظيم وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، من هنا فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، الأمر الذي ينشأ عنه بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد أو بين الأفراد والتنظيم فتفرز آثار متباينة تنعكس على مستوى الأداء التنظيمي. (Sockalingam& Panteli , 2005: 599) على اعتبار أن المنظمة تتكون من ثلاث مستويات: الفرد والجماعة، والمنظمة ككل ولكل فرد وجماعة أهدافها وحاجاتها وتوقعاتها التي قد لا تتوافق مع بعضها البعض أو مع أهداف المنظمة". (حريم، 2003) فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعا مع ذاته، بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه أيضا صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثارا مختلفة على الفرد نفسه والتنظيم.

من هنا نجد أن طبيعة العلاقة بين التماثل والصراع هي علاقة سلبية، ففي حين ينتج التماثل التنظيمي عن تطابق أهداف وقيم كل من العامل والمنظمة نجد بالمقابل أنّ الصراع يعبر عن اختلاف القيم والأهداف بين العامل والمنظمة، ويشير (Bamber& Iyer, 2002: 22) إلى وجود هذه العلاقة السلبية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي, بالقول أنه كلما زاد مستوى الصراع التنظيمي يقل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح.

ولعل من أهم الآثار السلبية لعملية الصراع التنظيمي والتي تؤثر على حدوث عملية التماثل التنظيمي هي "أن للصراع آثار متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد وكذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهذا يقلل من التعاون ويحول الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة". (سلطان، 2002، 321)

أبعاد التماثل التنظيمي

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على تقسيم (رشيد، 2003) لأبعاد التماثل التنظيمي وهي: الولاء، التشابه، الانتماء.

أ- الولاء التنظيمي:

يرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها من سلسلة مترابطة من المفاهيم العلمية الإدارية، التي تقدّر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات الخدمية ومنظمات الأعمال، وكأي متغير سلوكي فإن الولاء التنظيمي هو مصطلح غير محسوس يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة العديد من التفاعلات والعوامل والمتغيرات السلوكية.

يعرّف الولاء التنظيمي بأنه «اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها». وعرفه أورلي (O'Reily) بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها" (العتيبي والسواط، 1997،15)

إذاً فالولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ينتج عن العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكًا يفوق السلوك الرسمي المتوقّع منه من جانب المنظمة رغبة منه بالإسهام في نجاحها واستمرارها كإعطاء جزء اكبر من وقته والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمّل مسؤوليات إضافية.

وقد فرق (Bunachan) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي : (Bunachan, 1974, 533-535)

1- الإحساس بالانتماء (sense of loyalty) ويظهر من خلال التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
2- المساهمة الفاعلة : (Involvement) : من قبل والشعور بأهمية الأنشطة والأعمال التي يقوم بها والشعور بالرضا عن النفس.
3- الإخلاص (Loyalty) ويتم التعبير عنه بوجود رغبة أكيدة لدى الفرد بالعمل والاستمرار بالمنظمة بكافة الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد الذي يتم بذله لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

أما بورتر وزملاؤه فيشيرون إلى أن هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي لا بد من وجودها وهي: (Porter & etal 1974)

المكون الأول: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

المكون الثاني: الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.

المكون الثالث: الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

في حين يرى كل من (Moshe & Reisel, 1993) أن هناك فوائد عديدة للولاء التنظيمي لدى العاملين،يمكن أن تجنيها المنظمات ومنها:

1- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على إحداث التماثل التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.
2- الأداء المتميز للعمل.
3- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج ضمن دوران العمل.
4- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل وعدم التماثل.

أما بالنسبة للعلاقة بين مفهومي التماثل التنظيمي والولاء التنظيمي, فيرى (Gautam, et.al, 2004: 301) انهما يرتبطان معا بعلاقة قوية, حيث أنه لا يمكن

الحديث عن وجود مرحلة التماثل التنظيمي ما لم يتوفر في المنظمة ولاء تنظيمي قوي, فالولاء يشكل بعدا هاما من أبعاد عملية التماثل.

ويرى (Mael and Ashforth,1995) ان أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى , ومن ثم إذا كانت هناك دوافع مناسبة قد يكون الشخص مستعدا لتحويل ولائه لمنظمة أخرى لها القيم والأهداف نفسها, ولكن حين يتماثل الفرد مع منظمة معينه يتملكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها.

وختاما لما سبق ميّز (Xiong, 1997) بين المفهومين " التماثل ا لتنظيمي، والولاء التنظيمي" بالقول: أن التماثل التنظيمي التصاق نفسي بمنظمة معينة ويشير إلى مرحلة أعمق وأقوى من الولاء , أما الولاء التنظيمي فهو يتضمن توجها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية.

وهكذا نستطيع القول أنّ الولاء كأحد أبعاد التماثل التنظيمي تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وينعكس على تقبّله لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف..

ب- العضوية (الانتماء)Membership(Loyalty)

يشكل الانتماء للمنظمة بعدا آخر من أبعاد عملية التماثل التنظيمي فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يظهر درجة عالية من الانتماء لها.

ويرى (سلطان، 2002، 144) بأن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة، ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولاً من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية.

ولقد تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار أنه أحد الحاجات أو الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه، " حيث أشار ماكيلاند إلى حاجة الانتماء (The need for Affiliation) من خلال نظرية الحاجات وعرفها على أنها "الرغبة في تكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية وصداقات

مع الآخرين .(سلطان، 2002، 140)

إذن الرغبة في الانتماء للمنظمة والعمل ضمن كوادرها يجعل الفرد يشعر بأنه جزء منها مؤمن بأهدافها وراغب في تنفيذها ويعمل على إقامة علاقات عمل طيبة مع زملائه وتقل لديه حالات الصراع والنزاع وحالات الشعور بالاغتراب عن المنظمة.

وفي مجال الحديث عن العلاقة بين الانتماء والتماثل التنظيمي يشير الباحثان (Wiesenfeld & et.al,2001) إلى وجود علاقة طردية وإيجابية بين الانتماء والتماثل التنظيمي. وإلى أنه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة فإنه يميل إلى الشعور بالتوحد معها والذوبان فيها فتكون مكاسبها مكاسب له، وأهدافها أهدافاً له، ويعدو نجاحها وإخفاقها نجاحاً وإخفاقا له، وتصبح مكانتها مكانة له، وفي حالات الانتماء القوي تصبح حياة المجموعة مطابقة لحياته الشخصية، بل وبديلة لها.

ج- التشابه Similarity :

وهو البعد والركن الثالث والهام لنجاح عملية التماثل التنظيمي، حيث يستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين لذا يقرر كل من (Greta, & Hannan, 2005) أن الأشخاص الذين يتماثلون مع منظماتهم يجب أن يتشابهوا معها ليتحدوا مع أهداف ورغبات المنظمة. في الوقت الذي يرى فيه كل من (Solan & Ruppin, 2001: 18) "أن الأفراد يتقبلون ويتشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً معهم".

العلاقة بين المهارات القيادية والتماثل التنظيمي

وبعد استعراض أبعاد التماثل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه يمكننا أن نخرج بنتيجة مفادها – أن للمهارات القيادية وما يمتلكه القائد من أساليب تنظيمية أو شخصية أثر في إحداث التماثل المنشود بين الفرد والمنظمة أو عدمه. ولعل من أفضل أنواع القيادة وأنجحها هي القيادة القادرة على وضع رسالة المؤسسة موضع التنفيذ ومساعدتها في الوصول إلى مرحلة التماثل التنظيمي من خلال نمط القيادة

المشاركة التي تهتم بالعاملين في المنظمة وبمشاعرهم وتسعى إلى دمجهم بالمنظمة وبأهدافها وقيمها .

وهذا الأسلوب الإداري بسيط في متطلباته عميق في آثاره. فمن خلال المشاركة تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية، وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسمى، وهذا ليس معناه تنازلا عن السلطة أو مضيعة للوقت. بل هي وسيلة تحوّل كل القائمين على العمل إلى شركاء يعرف كل منهم استراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية وتنمي لديهم مهارة التعبير عن آرائهم الشخصية وتقبل آراء الآخرين وتسهل عملية اندماجهم في المؤسسة وتشجع على خلق التماثل بين الفرد والمؤسسة.

وبالرغم مما قيل نجد أن هناك نظرة قاصرة لدى الكثير من القائمين على إدارة المؤسسات على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم، حيث يرى بعضهم أن الإنتاجية هي محور العمل دون الاهتمام بقيم ومعتقدات العاملين وتأثيرها على احتياجاتهم وسلوكهم وولاءهم وانتمائهم، ومن هنا فإنّ الاهتمام بهذا الجانب بالقدر الذي يسمح للعاملين بإشباع حاجاتهم الوظيفية والنفسية يعد من أهم سمات قيادات المستقبل، وبصفة عامة فان القائد أو المدير الناجح هو الذي لا ينظر للعاملين معه نظرته للثروات المادية وأدوات الإنتاج، حيث أن هذه النظرة تؤثر سلباً على العاملين وتقديرهم لذاتهم ومدى ولائهم للقائد بصفة خاصة وانتمائهم للمؤسسة بصفة عامة. وعلى ذلك فالقائد الناجح هو القادر على التعرف على العاملين واهتماماتهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا إذا امتلك مهارات قيادية عالية.

إن الفجوة الأدائية بين واقع الإدارة أو القيادة في مؤسسات دول العالم النامي واحتمالات المنهج المقترح لعملية التماثل التنظيمي الشامل، تقتضي تنمية وصقل المهارات القيادية للقائمين على إدارة المؤسسات وعلى كل المستويات الإدارية والتنفيذية. من خلال توسيع قاعدة ملكية العمل الجماعي وتعميق مفهوم المشاركة ليس فقط في صناعة القرار ولكن في عائد العملية الإدارية علي المدى البعيد. كثيرا ما تتحدث القيادات عن التطوير في مؤسساتها دون أن يتوازى الحديث مع تغيير

وتطوير في أفكارها ومعتقداتها وتنمية مهاراتها. ويكمن العلاج في أسلوب المشاركة حيث التطوير القيادي له محوران أساسيان. الأول هو: إعداد القيادات للمستقبل. والثاني هو تدريب القيادات الحالية على المهارات القيادية التي تضمن مستوى جيد من التماثل بين المؤسسة والعاملين فيها.

ويرى جريفن (Griffin, 1990, 475) القيادة " بأنها استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والمجموعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة المجموعة والمنظمة لتحديد هويتها وثقافتها". أمّا(Caboni, 2003) فيراها "عملية تفاعل بين القائد والأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة حيث أن شخصية القائد تلعب دوراً هاماً في التماثل التنظيمي لأن القائد يصل إلى مركزه وهو يحمل الأفكار والقيم التي تأثرت بتنشئته الاجتماعية وخبراته السابقة التي اكتسبها من خلال عمله مع الآخرين.

وقد أكد (Martin, 2001) في دراسة له أن العلاقة بين التماثل التنظيمي والقيادة تتجلى من خلال عدة جوانب حيث يبرز دور القائد في المساهمة في إحداث عملية التماثل التنظيمي من خلال دوره إيجاد حالة تتطابق تتوحد فيها أهداف الفرد والمنظمة. ويقدم (Spitzer, 1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول. ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف.

ويشير (هيرمان,290,2003) إلى أن" أهم مرحلة في عملية القيادة هي وضع الأهداف حيث أن من أهم الصفات التي يتحلى بها القيادي هي أن يكون قادراً على ربط وخلق انسجام بين أهداف المؤسسة " وعندما ينجح القائد في إيجاد هذه الأهداف المشتركة والمتشابهة بين العاملين والمنظمة فإنه بالتأكيد سيساعد في تحقيق مرحلة التماثل التنظيمي.

ومن جانب آخر تؤثر القيادة كذلك على عملية التماثل من خلال قدرة القائد على التأثير على تابعية وعلى أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة. وقدرته على خلق حاله من الالتزام والولاء والانتماء للمنظمة وهذه المظاهر هي أبعاد ومرتكزات عملية التماثل التنظيمي،"

2. 2 الدراسات السابقة:

وفي سياق هذا الموضوع تمّ الرجوع والاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال والتي شملت متغيرات وأبعاد متنوعة وفي بيئات مختلفة ومن خلال هذه المراجعة – وعلى حد علم الباحثة – لم تجد دراسة تبحث في أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي، وعليه فقد حاولت هذه الدراسة الاستفادة من معطيات الدراسات السابقة بما يحقق أهدافها.

2. 2. 1 الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (الخرشه، 2006) بعنوان "أثر المهارات القيادية في تميّز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز" هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر المهارات القيادية ودور القيادة الإدارية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في البنوك الأردنية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل على (10) عشرة بنوك تم اختيارها عشوائياً من السبعة عشر بنكاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها(100) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى:

1- أن درجة المهارات القيادية المتبعة في البنوك الأردنية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة.

2- أن هنالك أثر للممارسة القيادية في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

وفي دراسة قام بها(الصرايره،2005) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيم الإدارية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيم الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من (173) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها شيوع النمط القيادي المشارك لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن، وعدم وجود اختلافات في الأنماط القيادية الشائعة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن تبعاً للمتغيرات(سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ووجود اختلافات في الأنماط القيادية الشائعة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي).

وفي دراسة قام بها(المحاسنه،2005) بعنوان:" أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية"، هدفت إلى قياس اثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل على القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها، أن المتوسط العام لأهمية مصادر قوة القائد كان مرتفعاً.إضافة لوجود أثر لمصادر قوة القائد في دافعية العمل، إضافة لوجود فروق في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية مصادر قوة القائد تعزى للمتغيرات الديموغرافية. (4) وفي دراسة قامت بها (القرالة ,2004) بعنوان:" أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية جاءت بدرجة متوسطة. وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، والتشابه والانتماء).

وأجرى (الشحقاء، 2004) دراسة بعنوان " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه التسلطي يليه الحر وبدرجة متوسطة. أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الرتبة) .

وفي دراسة لـــ (مهدي، 2004) بعنوان: "أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية". هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للقيادة التربوية العراقية من خلال تحديد المكونات الأساسية للأنموذج والمتغيرات الأساسية لكل مكون. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء المختصين في الإدارة العامة والإدارة

التربوية، بلغ عددهم (20) خبيرا. وتم بناء استبانه مكونة من سبعة عناصر أساسية هي القائد والمرؤوسين والموقف والتشريعات الإدارية والأهداف المتحققة والتغذية المرتدة والبيئة الخارجية. وطبقت الأداة باستخدام أسلوب دلفي على مدى ثلاث جولات، واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعالجة البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموقف الذي تمارس فيه القيادة يعد عاملا حاسما في تحديد السلوك القيادي المطلوب لتحقيق الأهداف.

وفي دراسة قام بها(رشيد ,2003) بعنوان:" الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي", هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهومي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي وبحث أبعادها المختلفة والعلاقة بين المفهومين, وكذلك محاولة التعرف من خلال البحث الميداني على مستوى التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها مقارنة مع مستوى تماثلهم مع الجامعة ككل, ولقد تم بحث موضوع التماثل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة (الولاء, التشابه, العضوية) أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تكونت من(400) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من مختلف الدرجات والتخصصات, توصلت الدراسة إلى:

1. إن مستوى التماثل الكلي للأعضاء مع الجامعة بلغ (4,99) ومع الأقسام الأكاديمية(5,17) ومن خلال ذلك فان مستوى التماثل مع مجموعة العمل ومع المنظمة عالي بيد أن التماثل مع القسم أعلى من التماثل مع المنظمة.
2. انه كلما زادت مدة خدمة الأفراد في المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي.

وأجرى (العتيبي،2003) دراسة بعنوان "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من كافة ضابط القوات البرية وضباط القوات الجوية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) أن المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

2) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية في الأداء الوظيفي.

3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية تعزى لمتغير (العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة) .

أما (العبادلة، 2003) فقد أجرى دراسة بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب والبالغ عددهم (444). ولتحقيق هدف الدراسة ولجمع البيانات استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها (هيرسي وبلانشرد) ولقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها كل من. (فرانسيس ومايكل وودكوك 1990)

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الشائعة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) .

2. لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، سنوات الخبرة ، والحالة الاجتماعية) .

وفي دراسة لــ (أبو هنية، 2003) بعنوان" الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن" هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن أيضاً معرفة مستوى ولاء المعلم لمهنته ومستوى الدافعية نحو العمل، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء إستبانة لقياس الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس وتم استخدام الأنماط الإدارية التالية: الديموقراطي الاوتوقراطي، الترسلي. وتكونت عينة الدراسة من (41) مدرسة حكومية و(410) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل تعزى للمتغيرات (الخبرة والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ولاء المعلم لمهنة التعليم تعزى للنمط الإداري لمدير المدرسة ولصالح المدير الديموقراطي.

كما أجرى (عياصره، 2003) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين نحو فهمهم كمعلمين وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هي النمط الديموقراطي يليه الاوتوقراطي ثم التسيبي على التوالي. أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الاوتوقراطي والنمط التسيبي يعزى للجنس .

وأجرى (عبيدات، 2003) دراسة بعنوان (الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم).

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. وتكونت عينة الدراسة من (283) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد قام الباحث بتطوير استبانتين الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية والثانية خاصة بإدارة الوقت.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن يهتمون بنمط قيادة الفريق. أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

وفي دراسة قام بها (العامري، 2002) بعنوان "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما. وتشير النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدن في هذه الأجهزة، كما أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين. أيضا كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية لكن العلاقة بين العوامل الشخصية وهذين النمطين من السلوك بأبعادهما المختلفة ضعيفة نوعا ما.

2.2. 2 الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة قام بها (Chan, 2006) بعنوان "التماثل التنظيمي والولاء لدى العاملين في المنظمات الإنسانية"، هدفت إلى التعرف على مستوى التماثل التنظيمي ومستوى الولاء لدى العاملين في منظمة (Amanah Ikhtiar Malaysia)، جرى فحص واختبار متغيرات الدراسة في ضوء إطار مفاهيمي طور مسبقا من قبل (Grameen model) حيث جرى استفتاء(96) مبحوثاً من العاملين في منظمة (Amanah Ikhtiar Malaysia)، وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المنظمات تعتمد على مجموعة من القيم الإنسانية والتي تجعل هؤلاء العاملين يبذلون جهداً أكثر، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى العاملين لديهم تماثل وولاء عالٍ كونهم يعملون في منظمات تخدم الإنسانية، ويعتمد عملهم بالشكل الأكبر على العمل التطوعي، وتوصلت الدراسة إلى أن التماثل والولاء يسهمان في نجاح العمل المؤسسي.

وأجرى (Cremer, 2005) دراسة تحت عنوان"أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي"هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، وقد استخدم الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في التعاون وإدراك العاملين للتماثل، فيما تكونت عينة الدراسة من (241) مبحوثاً في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي وأنه كلما كان

مستوى العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفع لدى العاملين فإن ذلك سيؤدي إلى تعاون أفضل وبالتالي تماثل أفضل.

أجرى (Krishnan,2003) دراسة بعنوان"القوة وأخلاقيات القيادة:أدوار توافق الشخصية مع الآخرين" هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتدخلية وما بين مخرجات الأعمال،وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (116) مديرا في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند ،حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن علاقة القيادة التحويلية بأخلاقيات القيادة جاءت متوسطة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة، كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة جاء مرتفعا في حالات.

أما (Politis,2003) فقد أجرى دراسة بعنوان"أثر المهارات القيادية في بيئة العمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية(الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل)، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضا إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة. هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع. وتقترح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع.

وأجرى وذيرل (Wetherell , 2002) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية للمدير وعلاقته بالرضا الوظيفي" هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس (Morris) في ولاية نيوجرسي واشتملت عينة الدراسة على (23) مدير و(396) معلماً حيث

استخدم الباحث نموذج "هيرسي وبلانشارد" لأنماط القيادة ومقياس آخر للرضا.

وأشارت النتائج إلى أن نمط الإخبار حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافآت الطارئة وظروف العمل والاتصال كما بينت الدراسة أن متغيرات العمر والنوع الاجتماعي لم تكن دالة إحصائيا على ارتباطها بالرضا الوظيفي .

وفي دراسة قام بها بامبير ولير (Bamber & Lyer, 2002) بعنوان: "العلاقة بين المهنية والتماثل التنظيمي: التوافق أو الاختلاف؟ "وهدفت الدراسة إلى تحليل وفحص العلاقة بين المتغيرين، أثر التماثل التنظيمي على المهنية لدى عينة من المحاسبين ولقد تكونت عينه الدراسة من (1250) مفردة من خمس شركات أمريكية كبرى، و تم استخدام الاستبانه كأداة لجمع البيانات.

وعليه توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية هامة بين التماثل التنظيمي والمهنية. أيضا وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الصراع التنظيمي، والغياب عن العمل.ووجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي والاستقلالية في العمل.

وفي دراسة قام بها (Wiesenfeld , et.al, 2001) بعنوان: "التماثل التنظيمي ودور الحاجة إلى الانتماء والدعم الاجتماعي". هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الحاجة للانتماء، والدعم الاجتماعي والتماثل التنظيمي لدى مجموعة من العاملين في منظمات مختلفة، وقد تم استخدام وسيلتين لجمع المعلومات وهما (المقابلة، والاستبانه) والتي تم تصميمها من قبل (Mael & Terick 1992).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة طرديه وإيجابية بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاجتماعي والتماثل التنظيمي.

وأجرى كل من نيكولاس وكيونج (Nicholas and Keung,2001) دراسة تحت عنوان :" المهارات الإدارية في المدارس الثانوية في شنغهاي"، هدفت إلى التعرف على القيم التي يفضلها المعلمون في المدارس الثانوية في شنغهاي، وقد تم استخدام

أداة احتوت على المجموعات القيمية: "الشكلية، القيادة البيروقراطية والمشاركة، والتعاون، والرقابة الذاتية للمعلم"، وقد تكونت عينة الدراسة من (985) معلماً من (27) مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين فضلوا قيم المشاركة والتعاون.

وفي دراسة قام بها فان وفان (Van. & Van, 2000) بعنوان: "بؤرة التجمع للتماثل التنظيمي".هدفت إلى تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي ومجموعة القيم التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس في العمل، الدافعية). ولقد اختارت الدراسة عينتين منفصلتين من الدانمارك، العينة الأولى مكونه من (76) موظفا من الحكومة المحلية الدنمركية والعينة الثانية مكونه من (163) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الدنمركية. وقد أشارت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة الأولى.

ب- عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا وعدم الغياب من جهة أخرى لدى أفراد العينة.

ج- وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي من جهة والرضا، وعدم الغياب والانغماس الوظيفي، والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

وفي دراسة قام بها كل من (Barbhu & Robson, 2000) بعنوان"العلاقة بين إستراتيجية القيادة والمهارات القيادية والأداء" وقد أجريت الدراسة على عشرين شركة بريطانية. هدفت إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجية القيادة والمهارات القيادية والأداء في قطاع الخدمات. وتم تحديد علاقات مهمة فيما يخص الواقع النظري لتصنيف الشركات عالميا بين المعايير المختلفة للتصنيف وبين حجم الشركة (معبراً عنه بحجم العاملين والقطاع). وبينت نتائج الدراسة أن الشركات المصنفة عالميا لديها استراتيجيات تقوم إدارتها العليا بتبنيها والمشاركة في إعدادها، وان هذه الاستراتيجيات تؤكد على أن الزبائن هم المحور الأساسي في أي أعمال يخطط لها

اعتمادا على قياس توقعاتهم. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن لاستراتيجيات القيادة أثراً كبيراً على الأداء في المنظمة، وأن هذا الأثر يمكن رؤيته من خلال معنويات العاملين، وجودة الخدمة، تصور الزبون، ومن خلال قياس الأداء.

وفي دراسة قام بها (Johnson., Johnson. & Hemberg, 1999) بعنوان "العناصر الأولية والثانوية للتحليل المركب لاستبانه التماثل التنظيمي"، حيث هدفت الدراسة إلى توظيف أسلوب التحليل العاملي لفحص العناصر الأولية والثانوية لاستبانه التماثل التنظيمي للباحث (Cheney) ولقد تم اختيار عينة مكونه من (1300) موظفا من مجموعة منظمات اجتماعية جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وبالاعتماد توصلت الدراسة إلى ثبات فقرات هذا المقياس وصلاحيته لدراسة موضوع التماثل، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هذا المقياس صالح لربطه وقياس أثره على فاعلية المنظمات، وكذلك تأثيره على التقليل في حالات دوران العمل والغياب عن العمل.

ما يميز هذه الدراسة:

يبين العرض السابق أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمهارات القيادية، إلا أنها لا تزال تواجه العديد من التحديات، سواء في المجال النظري أو التطبيقي. وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على المهارات القيادية وأبعادها والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، وأثرها في التماثل التنظيمي، لهذا جاءت هذه الدراسة في محاولة لربط المهارات القيادية بالتماثل التنظيمي، والتي على – حد علم الباحثة – لا يوجد سابقاً دراسات في هذا المجال.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة :

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، عمدت إلى اعتماد المنهج التحليلي الميداني لغرض جمع البيانات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليل البيانات من خلال استخدام الطرق الإحصائية.

3. 2 مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، والتي بلغ عددها (46) مؤسسة ممن يعملون بوظيفة (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم رئيس شعبه)، حيث تمّ اختيار عينة عشوائية من المؤسسات العامة الأردنية بنسبة (25%) وهي (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المؤسسة الاستهلاكية المدنية المؤسسة العامة للإذاعة والتلفزيون، مؤسسة المناطق الحرة، المؤسسة التعاونية الأردنية، المؤسسة الأردنية للاستثمار، مؤسسة المدن الصناعية، المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، مؤسسة التدريب المهني، مؤسسة المواصفات والمقاييس، مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية) وقد بلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات (1099) موظفاً في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين للمؤسسات العامة الأردنية كما هو موضح في الجدول رقم (1)، (دائرة الإحصاءات العامة،2006) كما تم إجراء مسح شامل للمؤسسات كافة للتأكد من مطابقة أعداد العاملين فيها، ومن ثم سحب عينة عشوائية بنسبة (50%) من كل مؤسسة وبذلك يكون حجم العينة الكلي (550) عضواً، وتم توزيع الاستبيانات على جميع مفردات العينة، استرجع منها (461) استبانة، في حين تمّ

استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (441) استبانة لتشكل ما نسبته (40.13%) من عينة الدراسة المختارة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

أعداد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية

	المؤسسة	عدد العاملين	العينة
	المؤسسة الاستهلاكية المدنية	97	49
2	مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري	136	68
3	مؤسسة التدريب المهني	124	62
4	مؤسسة المناطق الحرة،	87	44
5	مؤسسة المدن الصناعية	76	38
6	مؤسسة المواصفات والمقاييس	46	23
7	مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	152	76
8	المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	213	105
9	مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية	35	18
10	المؤسسة الأردنية للاستثمار	54	27
11	المؤسسة التعاونية الأردنية	79	40
	المجموع	1099	550

جدول رقم (2)

ويوضح خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	348	%78.9
	أنثى	93	%21.1
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	32	%7.3
	دبلوم متوسط	85	%19.3
	بكالوريوس	253	%57.4
	دراسات عليا	71	%16.1
العمر	30 سنة فأقل	43	%9.8
	31-40 سنة	63	%14.3
	41-50 سنة	241	%54.6
	51سنة فأكثر	94	%21.3
الخبرة	5 سنوات فأقل	47	%10.7
	6-10 سنوات	54	%12.2
	11-15 سنة	105	%23.8
	16-20 سنة	122	%27.7
	21 سنة فأكثر	113	%25.6
الحالة الاجتماعية	متزوج	362	%82.1
	أعزب	79	%17.9
المستوى الوظيفي	مدير	43	%9.8
	مساعد مدير	95	%21.5
	رئيس قسم	130	%29.5
	رئيس شعبه	173	%39.2

ويوضح الجدول رقم (2) أن عدد الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (78.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (21.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمات الحكومية بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، تنظيمية حيث يتولى الذكور المناصب القيادية أكثر من الإناث.

أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (57.4%) ، تلاهم في ذلك حملة الدبلوم بنسبة (19.3%)، ثم تلاهم فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (16.1%) وأخيراً جاءت فئة ثانوية عامة فما دون بنسبة (7.3%) وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للعاملين في المنظمات الحكومية بمستوى المديرين ورؤساء الأقسام.

أما متغير المستوى الإداري, فقد شكلت فئة رؤساء الشعب أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت نسبتهم (39.2%) تلاها فئة رئيس القسم بنسبة (29.5%)، تلاهم فئة مساعد مدير بنسبة(21.5) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وجاءت فئة المديرين بنسبة (9.8%) وهذا طبيعي جداً ويعكس الواقع بحيث كلما ارتفعنا في الهيكل التنظيمي كلما قلت نسبة المديرين.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (16–20) سنة حيث بلغت هذه النسبة (27.7%) وتلاها بعد ذلك فئة (21 سنة فأكثر) سنة حيث بلغت النسبة (25.6%) ثم تلاها بعد ذلك فئة (11–15) بنسبة (23.8%) وتلاها في ذلك فئة (6–10 سنوات) ، فقد بلغت نسبتها (12.2%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة (10.7%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد شكلت فئة (41–50) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (54.6%) من عينة الدراسة ، تلاها في ذلك الفئة (51سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (21.3%) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (31–40 سنة) بنسبة مقدارها (14.3%)، أما أقل فئة عمرية فكانت فئة (30 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها (9.8%) من عينة الدراسة.

أما فيما يخص متغير الحالة الاجتماعية، فقد كانت أعلى نسبة هي لفئة المتزوجين حيث كانت النسبة (82.1%) من عينة الدراسة وهو أمر طبيعي إذا ما تم النظر إلى متغير العمر أعلاه وربطه بمتغير الحالة الاجتماعية، أما الفئة الثانية فهي فئة غير المتزوجين بنسبة مقدارها (17.9%) من عينة الدراسة.

3 .3 أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة في استبانه تم تطويرها اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما: (الملحق رقم 1)

القسم الأول: ويتضمن المعلومات والبيانات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، والعمر،والمستوى الوظيفي،والحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: ويتضمن (55) فقرة وقد توزعت الفقرات الــ (55) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من(1-28) وتقيس المتغير المستقل(المهارات القيادية) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء الطروحات النظرية، حيال المهارات القيادية على وجه العموم، بحيث تمكنت الدراسة من الانطلاق منها كقاعدة مرجعية لمضمون المهارات القيادية على مستوى المفهوم والسلوك معاً وضمن رؤية متكيفة في البيئة وتتجاوب للتعامل مع المبحوثين، وتمت الاستعانة في بناء الاستبانة الخاصة بالمهارات القيادية من خلال دراسة(الخرشه،2006) ودراسة(العتيبي، 2003) ودراسة (Politis,2003) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة للمهارات القيادية، وهي:

الفقرات من (1-7) وتقيس بُعد (مهارات تحفيز العاملين).

الفقرات من (8-14) وتقيس بُعد (مهارات إنجاز المهمة).

الفقرات من (15-21) وتقيس بُعد (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين)

الفقرات من(22-28) وتقيس بُعد (مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين).

الفقرات من (29-55) وتقيس المتغير التابع (التماثل التنظيمي) وهذه الفقرات صاغتها الدراسة، عقب استقاء مضامين التماثل التنظيمي من أصولها النظرية والدراسات السابقة التي استخدمتها(القراله،2004) بعد أن ترجمها للعربية (رشيد، 2003) عن كل من (Cheney,1987) (Johnson,Johnson, &Hemberg,1999).

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة للتماثل التنظيمي وهي:

الفقرات من(29–37) وتقيس بُعد (الولاء التنظيمي).

الفقرات من(38–44) وتقيس بُعد (التشابه).

الفقرات من(45–55) وتقيس بُعد (العضوية).

وتدرجت الإجابة على الاستبانة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تنطبق دائماً) يمثل (5 درجات)، (تنطبق غالباً) يمثل(4 درجات)، و(تنطبق أحياناً) يمثل(3 درجات)، و(تنطبق نادراً) يمثل(درجتين)، و(لا تنطبق إطلاقاً) يمثل(درجة واحدة).

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
5	4	3	2	1

3. 4 صدق أداة الدراسة:

ولاختبار صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على(10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، حيث تم الأخذ بالملاحظات والتعديلات المقترحة على فقرات الاستبانه وبعد إعادة صياغة الفقرات تم عرضها مرة أخرى عليهم ولتحقيق التوازن بين مضامين فقرات الاستبانة، ولغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانه فقد جرى عرضها على عينة اختباريه قوامها(45) موظفاً من خارج عينة الدراسة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1−28	البعد المستقل (المهارات القيادية)	0.9045
29−55	المتغير الكلي التابع (التماثل التنظيمي)	0.9374
1−55	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.9481

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 6 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss.10) .

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

3. 7 التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل:

المهارات القيادية: هي مجموعة المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات المبحوثة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية. وقد تم تضمين هذا المتغير الأبعاد الفرعية التالية:

أ- **مهارات الاستقطاب والتحفيز للعاملين:** استخدام الفهم القائم على الإصغاء للاستجابة للعاملين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، خلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم ، وتحمل مسئولية أخطائهم في العمل.

ب- **مهارات إنجاز المهمة:** المبادرة بالأفكار وتحديد الأنشطة التي تتعلق بإنجاز المهمة والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بالجدول الزمني لضمان إكمال المهمة والتأكيد على تدريب العاملين على أداء المهام والإجراءات الجديدة، وتقديم النصح والإرشاد لتحسين الأداء.

جـ- **مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين:** هي الحرص على تبادل الثقة مع العاملين، ومكافئة المتميزين، والثقة بقدرات العاملين، والاعتقاد بامتلاكهم القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، والحرص على تنمية خبراتهم واستخدام التصور الإيجابي وتجاوز الماضي دعماً وتشجيعاً للعاملين ومساعدة العاملين وطمأنتهم على مستقبلهم الوظيفي.

د- **مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين:** التأكيد على الإحساس المشترك بالهدف الجماعي، ومحاكاة سلوك العاملين المميزين، وسيادة الشعور بالفخر بما ينجز، وتبادل الآراء والأفكار للمساعدة في اتخاذ القرارات، وتنسيق العمل بين العاملين، وتمكين العاملين من اتخاذ قراراتهم والتقدير والنقد في الوقت المناسب.

المتغير التابع وأبعاده

التماثل التنظيمي: ويتضمن إدراكاً بالتوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها، حيث يعرف الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل بها، ويتضمن متغير التماثل

التنظيمي الأبعاد التالية:

أ- **الولاء التنظيمي:** وهو الموالاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين فيها.

ب- **التشابه التنظيمي:** إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة.

جـ-**العضوية:** هي درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالانتماء والشعور البالغ بالالتصاق بها ، وتعريف الذات من خلال العضوية فيها.

الفصل الرابع

عرض النتائج

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هي تصورات المبحوثين في بعض المؤسسات العامة الأردنية لأنواع المهارات القيادية التي تمارس فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المبحوثين في بعض المؤسسات العامة الأردنية للمهارات القيادية وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للمهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
1–7	مهارات تحفيز العاملين	3.82	0.61	1	مرتفع
8–14	مهارات إنجاز المهمة	3.65	0.74	2	مرتفع
15–21	مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	3.62	0.72	3	مرتفع
22–28	العمل بروح الفريق مع العاملين	3.59	0.74	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.67	0.54	–	مرتفع

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لأبعاد متغير المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية (مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي للمهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية ما نسبته (3.67)، فقد احتل بُعد مهارات تحفيز العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، يلي ذلك بُعد مهارات إنجاز المهمة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، في حين جاء في المرتبة الثالثة بُعد مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العمل بروح الفريق مع العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.59).

وفيما يلي عرض تفصيلي لبعد فقرات ممارسة المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: مهارات تحفيز العاملين

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارات التحفيز.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.1	تستخدم الإدارة الفهم القائم على الإصغاء وتبادل الآراء مع العاملين.	3.88	1.01	3	مرتفع
.2	تقوم الإدارة بخلق المناخ الإيجابي للعمل و الربط بين رغبات العاملين وأهداف المؤسسة.	3.87	1.04	4	مرتفع
.3	تعمل الإدارة دوماً على تقبل شكاوى واقتراحات العاملين.	3.53	1.06	7	مرتفع
.4	تشارك الإدارة العاملين في وضع بعض خطط العمل والالتزام بها.	3.78	1.00	6	مرتفع
.5	تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل لشرح مواقفه المتعلقة بالعمل.	3.95	0.99	1	مرتفع
.6	تشجع الإدارة على تطوير مهارات وقدرات جديدة عند العاملين.	3.82	0.98	5	مرتفع
.7	تتحمل الإدارة مسئولية الأخطاء التي تقع من قبل العاملين.	3.93	1.01	2	مرتفع
1-7	المتوسط العام	3.82	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين عن مهارات تحفيز العاملين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) (تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل لشرح مواقفه المتعلقة بالعمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) في حين جاءت الفقرة رقم (3) (تعمل الإدارة دوماً على تقبل شكاوى واقتراحات العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، كما يظهر من الجدول إن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن المهارات القيادية فيما يتعلق ببعد مهارات تحفيز للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة. وذلك لكون مناخ

المؤسسات العامة يختلف نسبياً عن مناخ الدوائر الحكومية مما يعطي مرونة للقادة في استخدام نظام الحوافز.

ثانياً: مهارات إنجاز المهمة

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارات إنجاز المهمة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.8	أبادر بالأفكار التي تتعلق بإنجاز المهمة.	3.78	1.00	2	مرتفع
.9	تبادر الإدارة بتحديد الأنشطة التي تتعلق بإنجاز المهمة.	3.63	1.01	4	مرتفع
.10	تتولى الإدارة شرح تفاصيل المهمة المعقدة للعاملين حتى يمكن إنجازها.	3.83	0.93	1	مرتفع
.11	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.56	1.08	5	مرتفع
.12	تضع الإدارة مقترحات العاملين بعد الاتفاق عليها موضع التنفيذ.	3.72	1.03	3	مرتفع
.13	تلتزم الإدارة بالجدول الزمني لضمان إكمال المهمة في الموعد المحدد.	3.55	1.16	6	مرتفع
.14	تؤكد الإدارة على تدريب العاملين على المهام الصعبة.	3.50	1.07	7	مرتفع
8-14	المتوسط الكلي	3.65	0.74	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد مهارات إنجاز المهمة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) (تتولى الإدارة شرح تفاصيل المهمة المعقدة للعاملين حتى يمكن إنجازها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) (تؤكد الإدارة على تدريب العاملين على المهام الصعبة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن المهارات القيادية فيما يتعلق ببعد مهارات إنجاز المهمة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.15	تحرص الإدارة على تبادل الثقة مع العاملين.	3.54	0.96	5	مرتفع
.16	تكافىء الإدارة المتميزين في أدائهم ضمن نظام حوافز فعال.	3.51	0.97	7	مرتفع
.17	تستخدم الإدارة التصور الإيجابي كنموذج للنجاح في العمل.	3.59	1.10	3	مرتفع
.18	تحرص الإدارة على تنمية الخبرة لدى العاملين.	3.52	0.99	6	مرتفع
.19	تتجاوز الإدارة الماضي ولا تتوقف عنده لدعم وتشجيع العاملين.	3.55	1.03	4	مرتفع
.20	تثق الإدارة بقدرات العاملين وتحملهم للمسئولية.	3.80	1.02	2	مرتفع
.21	تعتقد الإدارة بان الجميع يملك القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل.	3.86	1.01	1	مرتفع
15-21	المتوسط الكلي	3.62	0.72	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وقد احتلت الفقرة رقم (21) (تعتقد الإدارة بان الجميع يملك القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) (تكافىء الإدارة المتميزين في أدائهم ضمن نظام حوافز فعال) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وتدل النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن المهارات القيادية فيما يتعلق ببعد مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين قد تبلورت في المؤسسات العامة.

رابعاً: مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لمهارات العمل بروح الفريق.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.22	تعمل الإدارة على تطوير الإحساس المشترك بالهدف الجماعي.	3.51	1.02	7	مرتفع
.23	تشجع الإدارة على محاكاة سلوك المتميزين من العاملين في العمل.	3.62	1.04	3	مرتفع
.24	أشعر بالفخر والاعتزاز بما ينجز من أعمال.	3.56	1.00	5	مرتفع
.25	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الآراء فيما بينهم لمساعدتهم في اتخاذ القرارات .	3.52	1.10	6	مرتفع
.26	تكلف الإدارة العاملين بتنفيذ المهام وفق ما يرونه مناسباً.	3.71	0.96	1	مرتفع
.27	تنسق الإدارة العمل فيما بين العاملين عندما يتطلب الأمر ذلك.	3.63	0.98	2	مرتفع
.28	تمكن الإدارة العاملين من اتخاذ قراراتهم وإصلاح ما يرونه خللا.	3.60	0.94	4	مرتفع
22–28	المتوسط الكلي	3.59	0.74	–	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وقد احتلت الفقرة رقم (26) (تكلف الإدارة العاملين بتنفيذ المهام وفق ما يرونه مناسباً) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، في حين جاءت الفقرة رقم (22) (تعمل الإدارة على تطوير الإحساس المشترك بالهدف الجماعي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وبناءً على ذلك فإن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن المهارات القيادية فيما يتعلق ببعد مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين قد وجدت في المؤسسات العامة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات المبحوثين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المبحوثين في المؤسسات العامة الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
29-37	الولاء التنظيمي	3.63	0.62	3	مرتفع
38-44	التشابه	3.66	0.71	1	مرتفع
45-55	العضوية(الانتماء)	3.65	0.77	2	مرتفع
29-55	التماثل التنظيمي	3.65	0.59	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(9) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (الولاء التنظيمي، والتشابه والعضوية(الانتماء) جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وقد احتل بُعد التشابه المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، يلي ذلك بُعد العضوية (الانتماء) بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.63). مما يدل على أنه يوجد تماثل بين الأفراد العاملين في المؤسسات العامة ومؤسساتهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لفقرات وأبعاد مستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: الولاء التنظيمي

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للولاء التنظيمي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.29	أشعر بالسرور لاختياري العمل في هذه المؤسسة وليس في غيرها.	3.72	0.98	2	مرتفع
.30	أدافع عن المؤسسة لدى جميع الناس على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.	3.91	0.99	1	مرتفع
.31	أبذل قصارى جهدي لمساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح.	3.53	1.08	8	مرتفع
.32	يزعجني انتقاد الآخرين غير الموضوعي للمؤسسة التي أعمل بها.	3.58	1.02	6	مرتفع
.33	لدي مشاعر دافئة نحو المؤسسة كمكان للعمل.	3.58	1.04	7	مرتفع
.34	لدي الاستعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	3.51	1.07	9	مرتفع
.35	إن سجل المؤسسة التي أعمل بها هو مثال على إنجاز الأفراد المتفانين في عملهم.	3.66	1.01	3	مرتفع
.36	أرغب في التحدث للآخرين عن المشاريع التي تقوم مؤسستي بتنفيذها.	3.60	1.09	5	مرتفع
.37	أشعر بولائي المستمر للمؤسسة التي أعمل بها.	3.62	1.03	4	مرتفع
29–37	المتوسط الكلي	3.63	0.62	–	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد الولاء التنظيمي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ(3.63)، وقد احتلت الفقرة رقم (30) (أدافع عن المؤسسة لدى جميع الناس على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (34) (لدي الاستعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: التشابه

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التشابه.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
38.	أعمل مثل بقية الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تحقيق رسالة المؤسسة.	3.55	1.03	6	مرتفع
39.	أعتقد أن صورة المؤسسة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.	3.61	1.09	4	مرتفع
40.	أحاول في قراراتي المتخذة في المؤسسة ان آخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر على المؤسسة.	3.76	1.01	2	مرتفع
41.	أشعر بأنني في هذه المؤسسة مختلف عن الآخرين الذين يعملون في مؤسسات أخرى في المملكة.	3.83	1.00	1	مرتفع
42.	بصفة عامة أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية.	3.75	1.06	3	مرتفع
43.	لدي أشياء مشتركة كثيرة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسستي.	3.56	0.99	5	مرتفع
44.	يسهل علي الموافقة على سياسات المؤسسة في أمور تتعلق بي.	3.55	0.96	7	مرتفع
37-44	المتوسط الكلي	3.66	0.71	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد التشابه جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وقد احتلت الفقرة رقم (41) (أشعر بأنني في هذه المؤسسة مختلف عن الآخرين الذين يعملون في مؤسسات أخرى في المملكة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) في حين جاءت الفقرة رقم (44) (يسهل علي الموافقة على سياسات المؤسسة في أمور تتعلق بي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، كما يظهر من الجدول إن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: العضوية (الانتماء)

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعضوية (الانتماء).

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
.45	أرى أن قيمي وقيم المؤسسة متشابهة جداً.	3.63	1.09	7	مرتفع
.46	أستطيع وصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء إليها.	3.86	0.99	2	مرتفع
.47	أشعر بأنه من السهل عليّ أن أجدد هويتي من خلال المؤسسة.	3.67	1.05	3	مرتفع
.48	إن ارتباطي بالمؤسسة ارتباطُ كليّ.	3.65	1.08	5	مرتفع
.49	من المرجح أنني سأستمر بالعمل في المؤسسة وإن لم أكن بحاجة للراتب.	3.66	1.04	4	مرتفع
.50	إنني فخور بأن أكون موظفاً في هذه المؤسسة.	3.55	1.05	10	مرتفع
.51	كثيراً ما أصف نفسي للآخرين بالقول "أعمل في المؤسسة"، أو " أنا من المؤسسة".	3.50	0.97	11	مرتفع
.52	أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماماً كبيراً.	3.88	0.93	1	مرتفع
.53	أهتم حقاً بمصير المؤسسة التي أعمل بها.	3.64	1.02	6	مرتفع
.54	ينتابني شعور بأنني عضو فاعل في هذه المؤسسة.	3.57	1.05	9	مرتفع
.55	أشعر بأن عضويتي في هذه المؤسسة لن تنتهي حتى بعد تقاعدي منها.	3.60	0.98	8	مرتفع
45-55	المتوسط الكلي	3.65	0.77	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لبعد العضوية (الانتماء) جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وقد احتلت الفقرة رقم (52) (أشعر بأن المؤسسة توليني اهتماماً كبيراً) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) في حين جاءت الفقرة رقم (51) (كثير ما أصف نفسي للآخرين بالقول "أعمل في المؤسسة"، أو "أنا من المؤسسة") في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، أجريت بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقم (13) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
مهارات تحفيز العاملين	1.852	0.540	0.626
مهارات إنجاز المهمة	2.916	0.343	0.525
مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	2.595	0.385	0.572
العمل بروح الفريق مع العاملين	3.233	0.309	0.562

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.852– 3.233)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.309– 0.540)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الولاء التنظيمي	الانحدار	0.612	103.709	25.927	*171.92	0.000
	الخطأ		65.754	0.151		
التشابه	الانحدار	0.503	113.047	28.262	*110.41	0.000
	الخطأ		111.606	0.256		
العضوية	الانحدار	0.579	160.776	40.194	*163.31	0.000
(الانتماء)	الخطأ		101.115	0.232		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.01$)** ودرجات حرية (4، 436)، حيث أن ممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) تفسر(61.2%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الولاء التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (50.3%) من التباين في بُعد (التشابه) وتُفسر أيضاً (57.9%) من التباين في بُعد (العضوية (الانتماء)). وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز للعاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في الولاء التنظيمي.

جدول رقم(15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة المهارات القيادية بإبعادها المختلفة في الولاء التنظيمي

المهارات القيادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
مهارات تحفيز العاملين	0.132	0.041	0.153	*3.183	0.002
مهارات إنجاز المهمة	0.148	0.043	0.177	*3.466	0.001
مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	0.044	0.041	0.044	**1.073	0.284
العمل بروح الفريق مع العاملين	0.402	0.045	0.482	*8.992	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0.01)$

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بممارسة (مهارات تحفيز العاملين ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) هي أكثر متغيرات ممارسة المهارات القيادية تأثيراً في الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.183، 3.466، 8.992) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق بممارسة(مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) ليس لها أثر في الولاء التنظيمي، حيث كانت قيم(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في الولاء التنظيمي. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير ممارسة (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) في الولاء التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر ممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، مهارات إنجاز المهمة

مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في الولاء التنظيمي، يتضح من الجدول رقم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن العمل بروح الفريق مع العاملين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (55.7%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مهارات إنجاز المهمة وفسر مع متغير العمل بروح الفريق مع العاملين (60.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات تحفيز العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (61.1%) من التباين في الولاء التنظيمي كمتغير تابع .

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالولاء التنظيمي من خلال ممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز للعاملين، ومهارات إنجاز المهمة ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
العمل بروح الفريق مع العاملين	0.557	9.418	0.000
مهارات إنجاز المهمة	0.602	4.026	0.000
مهارات تحفيز العاملين	0.611	3.232	0.001

- ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.01$)**

خرج من معادلة الانحدار (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين)

الفرضية الثانية:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في التشابه التنظيمي.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة المهارات القيادية بإبعادها المختلفة في التشابه التنظيمي

المهارات القيادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
مهارات تحفيز العاملين	0.230	0.056	0.239	*4.140	0.000
مهارات إنجاز المهمة	0.130	0.053	0.132	**2.419	0.016
مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	0.047	0.054	0.040	***0.873	0.383
العمل بروح الفريق مع العاملين	0.356	0.058	0.371	*6.114	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0.01)$

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0.01)$

*** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) هي أكثر متغيرات ممارسة المهارات القيادية تأثيراً في التشابه التنظيمي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.140، 6.114) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي (مهارات إنجاز المهمة) له تأثير في التشابه التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.419)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) ليس له أثر في التشابه التنظيمي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز للعاملين ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في التشابه التنظيمي. وقبول الفرضية الصفرية البديلة التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) في التشابه

التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر ممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز للعاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في التشابه التنظيمي، يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن العمل بروح الفريق مع العاملين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع تلاه متغير مهارات إنجاز المهمة وفسر مع متغير العمل بروح الفريق مع العاملين (49.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات تحفيز العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.2%) من التباين في التشابه التنظيمي كمتغير تابع .

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

" Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتشابه التنظيمي من خلال ممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين)

كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
العمل بروح الفريق مع العاملين	0.459	*6.114	0.000
مهارات تحفيز العاملين	0.495	*4.140	0.000
مهارات إنجاز المهمة	0.502	*2.419	0.014

- ذات دلالة إحصائية على مستوى **(α – 0.01)**

خرج من معادلة الانحدار (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين)

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز للعاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في العضوية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ممارسة المهارات القيادية بإبعادها المختلفة في العضوية(الانتماء)

ممارسة المهارات القيادية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
مهارات تحفيز العاملين	0.320	0.052	0.309	*6.244	0.000
مهارات إنجاز المهمة	0.184	0.053	0.177	*3.480	0.001
مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	0.122	0.051	0.097	**2.389	0.017
العمل بروح الفريق مع العاملين	0.325	0.055	0.299	*5.767	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.01$)**

** ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.05$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ (مهارات تحفيز للعاملين ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) لها تأثير في العضوية(الانتماء)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(6.244، 3.480، 5.676) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة **($\alpha = 0.01$)**.

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) له تأثير في العضوية(الانتماء)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.419)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة **($\alpha = 0.05$)**.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في العضوية (الانتماء).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر ممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) في العضوية، يتضح من الجدول رقم (21) والذي يبين

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مهارات تحفيز العاملين قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (51.3%) من التباين في المتغير التابع تلاه متغير مهارة العمل بروح الفريق مع العاملين وفسر مع متغير مهارات تحفيز العاملين (53.1%) من التباين في المتغير التابع، تلاه متغير مهارات إنجاز المهمة وفسر مع المتغيرين (55.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (57.9%) من التباين في العضوية كمتغير تابع .

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعضوية من خلال ممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز العاملين، ومهارات إنجاز المهمة، ومهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
مهارات تحفيز العاملين	0.513	6.244	0.000
العمل بروح الفريق مع العاملين	0.552	5.767	0.000
مهارات إنجاز المهمة	0.531	3.480	0.000
مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين	0.579	2.389	0.017

- ذات دلالة إحصائية على مستوى **$(\alpha = 0.01)$**

الفرضية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية.(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية)

الجدول رقم (21)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(ممارسة المهارات القيادية) في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 437)	17.735 148.302	5.912 0.339	17.42*	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 437)	13.366 152.671	4.455 0.349	12.75*	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 436)	16.560 149.477	4.140 0.343	12.08*	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 437)	0.492 165.545	0.164 0.379	0.433	0.729

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.01$)**

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (21) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت (F=17.42) ومستوى الدلالة **($\alpha = 0.00$)**، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار(شيفه) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (3.70)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.96) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.72) أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.96) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك

مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.74) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (2.96) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي "دراسات عليا".

وتدلل النتائج أعلاه أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمبحوثين كلما كانت تصوراتهم أعلى للمهارات القيادية وعليه فإنه يجب الاهتمام بالمؤهلات العلمية في المؤسسات الأردنية وذلك لما له من أثر إيجابي، في تعزيز الأساليب والمهارات القيادية الإيجابية.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لتصورات المبحوثين على ممارسة المهارات القيادية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.96	–	*0.74	*0.76	*0.78
دبلوم متوسط	3.70	–	–	–	–
بكالوريوس	3.72	–	–	–	–
دراسات عليا	3.74	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.05$)**

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (21) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير العمر بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=12.75) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار (شيفه) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل)

(3.21) أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.88) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41–50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41–50 سنة) فقد بلغ (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) فقد بلغ(3.21) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41–50 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31–40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31–40 سنة) فقد بلغ (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) فقد بلغ (3.21) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31–40 سنة). وهذا يدلل أنه كلما تقدم الإنسان في العمر أصبح أكثر ميلاً للاستخدام الأمثل للمهارات القيادية فأصحاب الأعمار المتقدمة كانوا أكثر تصوراً للمهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار(شيفه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31–40 سنة	41–50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.21	–	*0.44	*0.48	*0.67
31–40 سنة	3.65	–	–	–	–
41–50 سنة	3.69	–	–	–	–
51سنة فأكثر	3.88	–	–	–	–

- ذات دلالة إحصائية على مستوى **$(\alpha = 0.05)$**

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (21) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير الخبرة بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=12.08) ومستوى الدلالة (α = 0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز

ذلك نتائج اختبار (شيفه) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.84)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.18) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16-20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16-20 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 5سنوات) فقد بلغ (3.18) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل)فقد بلغ (3.18) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) (3.56)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.18) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (6-10 سنوات).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار(شيفه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.18	-	*0.38	*0.47	*0.59	0.66
6-10 سنوات	3.56	-	-	-	-	-
11-15 سنة	3.65	-	-	-	-	-
16-20 سنة	3.77	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.84	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.05$)**

وتشير النتائج أنه كلما زادت خبرة الشخص العملية زادت تصوراته للمهارات القيادية، وهذا يعني أن على المؤسسات العامة الأردنية الاهتمام بأصحاب الخبرات القليلة وتوعيتهم بالمهارات القيادية الفعالة والعمل على اكتسابها، حيث جاءت مرتفعة عند أصحاب الخبرات الطويلة ومتوسطة عند أصحاب الخبرات القليلة.

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (21) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت ($F=0.433$) ومستوى الدلالة (α =0.729)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو ممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية):

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (21) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (ممارسة المهارات القيادية) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيم

(t) المحسوبة، وهي للجنس (4.40)، وللحالة الاجتماعية(4.95). عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو(ممارسة المهارات القيادية) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية).

ويبين الجدول رقم (25) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.74)، ومتوسط إجابة الإناث (3.43)، وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بدليل

ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.73)، ومتوسط إجابة الأعزب (3.37).

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار(t) لإجابات المبحوثين عن ممارسة المهارات القيادية تبعاً لمتغير الشخصية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية).

المتغير	**النوع الاجتماعي**	**العدد**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر	348	3.74	0.55	*4.40	0.000
	أنثى	93	3.43	0.76		
الحالة الاجتماعية	متزوج	362	3.73	0.56	*4.94	0.000
	أعزب	79	3.37	0.72		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **(α = 0.01)**

الفرضية الخامسة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين عن مستوى التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية):

الجدول رقم (26)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	(3، 437)	11.545	3.848	*10.15	0.000
	داخل المجموعات		165.648	0.379		
العمر	بين المجموعات	(3، 437)	10.435	3.478	*9.12	0.000
	داخل المجموعات		166.759	0.382		
الخبرة	بين المجموعات	(4، 436)	15.517	3.879	*10.46	0.000
	داخل المجموعات		161.676	0.371		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	(3، 437)	0.489	0.163	0.403	0.751
	داخل المجموعات		176.705	0.404		

- ذات دلالة إحصائية على مستوى **(α = 0.01)**

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=10.15) ومستوى الدلالة (α =0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) (3.66)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.09) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.73) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.09) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا)(3.77) أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.09) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار(شيفه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على مستوى التماثل التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.09	–	*0.57	*0.64	*0.68
دبلوم متوسط	3.66	–	–	–	–
بكالوريوس	3.73	–	–	–	–
دراسات عليا	3.77	–	–	–	–

- ذات دلالة إحصائية على مستوى **(α = 0.05)**

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير العمر:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير العمر، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=9.12) ومستوى الدلالة (α=0.000) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار "شيفه" للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أقل من 30سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.30)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.88) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41–50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41–50 سنة) فقد بلغ (3.63)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) فقد بلغ(3.30) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41–50 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31–40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31–40 سنة) فقد بلغ(3.60)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) فقد بلغ (3.30) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31–40 سنة) .

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين على مستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31–40 سنة	41–50 سنة	51سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.30	–	*0.30	*0.33	*0.58
31–40 سنة	3.60	–	–	–	–
41–50 سنة	3.63	–	–	–	–
51سنة فأكثر	3.88	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.05$)**

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=10.46) ومستوى الدلالة (α =0.000) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار (شيفه) للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) (3.88)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.26) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16–20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16–20 سنة) (3.70)، أما متوسط الفئة الأولى (أقل من 5سنوات) فقد بلغ(3.26) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16–20 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11–15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11–15 سنة) (3.57)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.26) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11–15 سنة). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (6–10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) (3.88)، أما متوسط الفئة الثانية (6–10 سنوات) فقد بلغ (3.51) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر).

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار(شيفه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين عن مستوى التماثل التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6–10 سنوات	11–15 سنة	16–20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.26	–	–	0.31	*0.44	*0.62
6–10 سنوات	3.51	–	–	–	–	*0.37
11–15 سنة	3.57	–	–	–	–	–
16–20 سنة	3.70	–	–	–	–	–
21 سنة فأكثر	3.88	–	–	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **($\alpha = 0.05$)**

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير المسمّى الوظيفي:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (26) أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة، حيث بلغت (F=0.403) ومستوى الدلالة (α =0.751)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (30) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (مستوى التماثل التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة وهي للجنس(3.88)، وللحالة الاجتماعية(5.12). عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين عن (مستوى التماثل التنظيمي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية).

ويبين الجدول رقم (30) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.71)، ومتوسط إجابة الإناث (3.43)، وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.72)، ومتوسط إجابة العازبين (3.33).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار(t) لإجابات المبحوثين على مستوى التماثل التنظيمي تبعاً لمتغير الشخصية (النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية).

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	348	3.71	0.59	*3.88	0.000
	أنثى	93	3.43	0.73		
الحالة الاجتماعية	متزوج	362	3.72	0.60	*5.12	0.000
	أعزب	79	3.33	0.69		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى **(α = 0.01)**

الفصل الخامس

الخاتمة ومناقشة النتائج والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية على التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(441) مبحوثاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، ومن بعد عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين في الجامعات الأردنية والإبقاء على الفقرات التي نالت إجماع المحكمين ؛ طُوِّرت الأداة التي وصلت إلى (55) فقرة لتتناسب مع طبيعة الدراسة. أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.9481).

وعليه فقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لأبعاد متغير ممارسة المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية جاء مرتفعا حيث بلغ (3.67)، كما أن المتوسط العام لأبعاد متغير التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاء مرتفعا حيث بلغ (3.65)، وأن لممارسة المهارات القيادية دوراً هاماً في التماثل التنظيمي وترتبط معه بعلاقات ارتباط متوسطة، على أساس بُعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع. وأن ممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) تفسر (61.2%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الولاء التنظيمي) كما تُفسر أيضاً(50.3%) من التباين في بُعد (التشابه)، وتُفسر أيضاً (57.9%) من التباين في بُعد (العضوية (الانتماء)).

2.5 مناقشة النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- أن المتوسط الكلي لممارسة المهارات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية بلغ

(3.67) وهذا يؤشر على أن ممارسة المهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة وقد احتل بُعد مهارات تحفيز العاملين المرتبة الأولى ، يلي ذلك بُعد مهارات إنجاز المهمة ، في حين جاء في المرتبة الثالثة بُعد مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العمل بروح الفريق مع العاملين.

ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لممارسة مهارات التحفيز، وهذه نتيجة طبيعية، وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في المؤسسات العامة تتركز تصوراتهم على المعطيات المادية، وبالذات (الرواتب والأجور)، يلي ذلك في الأهمية ممارسة مهارات إنجاز المهمة حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء المؤسسة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء المؤسسة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، تلاه بُعد ممارسة مهارات بناء الثقة بالنفس مما يدلل على أن هناك اهتماماً لدى أفراد العينة بمهارات بناء الثقة بالنفس، وتعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على أن ما نسبتهم (73.5%) من أفراد العينة من الحاصلين على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، ثم جاء بُعد ممارسة مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين ليؤكد الاهتمام باستمرارية أداء أعضاء المؤسسة لواجباتهم بشكل متكامل، دون خلل يؤثر سلبياً على النتائج النوعية والكمية. بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العتيبي، 2004) والتي توصلت إلى أن ممارسة المهارات القيادية تمارس بدرجة مرتفعة. اتفقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (Barbhu & Robson,2000) والتي توصلت إلى أن لاستراتيجيات القيادة أثراً كبيراً على الأداء في المنظمة خصوصا فيما يتعلق برفع معنويات العاملين .

2. أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لمستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (الولاء التنظيمي، التشابه، العضوية (الانتماء))

كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمستوى التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (3.65)، وقد احتل بُعد التشابه المرتبة الأولى ، يلي ذلك بُعد العضوية (الانتماء) ، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الولاء التنظيمي. ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من التماثل التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأردنية يعد مؤشراً إيجابياً لان التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المؤسسة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (القراله، 2004) والتي توصلت إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التماثل التنظيمي قد جاءت مرتفعةً،في الجامعات كمؤسسات عامة وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Chan, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود درجة عالية من التماثل التنظيمي لدى العاملين في منظمة (Amanah Ikhtiar Malaysia).

3. أن ممارسة المهارات القيادية(مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) تفسر (61.2%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الولاء التنظيمي) كما تُفسر أيضاً (50.3%) من التباين في بُعد (التشابه)، وتُفسر أيضاً (57.9%) من التباين في بُعد (العضوية).
4. أن ممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) هي أكثر متغيرات ممارسة المهارات القيادية تأثيراً في الولاء التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) ليس له أثر في الولاء التنظيمي.

5. أن ممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) هي أكثر متغيرات ممارسة المهارات القيادية تأثيراً في التشابه التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن المتغير الفرعي والمتعلق (مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين) ليس له أثر في التشابه التنظيمي.

6. إن لممارسة المهارات القيادية (مهارات تحفيز للعاملين، مهارات إنجاز المهمة مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل بروح الفريق مع العاملين) تأثير في العضوية.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لممارسة المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية. (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية)، وقد دللت الفروق بالنسبة للمؤهل العلمي على أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمبحوثين كلما كانت تصوراتهم أعلى لممارسة المهارات القيادية وعليه فإنه يجب الاهتمام بالمؤهلات العلمية في المؤسسات الأردنية لما له من أثر إيجابي، في تعزيز الأساليب والمهارات القيادية الإيجابية، أما بالنسبة للعمر فقد دللت الفروق إلى أنه كلما تقدم الإنسان في العمر أصبح أكثر ميلاً للاستخدام الأمثل للمهارات القيادية، فأصحاب الأعمار المتقدمة كانوا أكثر تصوراً للممارسات القيادية في المؤسسات العامة الأردنية. أما بالنسبة للخبرة فقد دللت الفروق إلى أنه كلما زادت خبرة الشخص العملية زادت تصوراته للممارسات القيادية، وهذا يعني أن على المؤسسات العامة الأردنية الاهتمام بأصحاب الخبرات القليلة وتوجيههم لاكتساب المهارات القيادية الفعالة. أما بالنسبة للجنس كانت الفروق لصالح الذكور، وأما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت الفروق لصالح المتزوجين.

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التماثل التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية. (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) وكانت الفروق بالنسبة للمؤهل العلمي لصالح المؤهلات العلمية

العليا، أما فيما يتعلق بمدة الخدمة فكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرات الطويلة وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (رشيد,2003) حيث وجد أنه كلما زاد مستوى خدمة الأفراد في المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي، واختلفت جزئيا مع دراسة (Duncan2002) التي توصلت إلى نتيجة مختلفة مفادها أن هنالك أثر قوي لمتغير النوع الاجتماعي على عملية التماثل التنظيمي وكانت الفروق في دراسته لصالح الإناث، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت الفروق لصالح المتزوجين.

5. 3 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي :

1- على المؤسسات العامة الأردنية تعزيز المهارات القيادية واستغلالها في خلق قيادات إدارية عن طريق جهد شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحية لتعزيز عملية التماثل التنظيمي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

2- تعزيز آليات وأساليب التحفيز لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بمختلف أنواعها، كحضور المؤتمرات ، والندوات، والبرامج التدريبية التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم ولما لها من اثر إيجابي على عملية التماثل التنظيمي لدى أعضاء هذه المؤسسات.

3- تشجيع المدراء على تفويض الصلاحيات ، وعدم التركيز على مهارة قيادية معيّنة في كل الحالات والظروف، بل تنويع المهارات القيادية المفوّضة.

4- تسليط الضوء على العوامل الفاعلة في تحديد أثر ممارسة المهارات القيادية حيال عملية التماثل التنظيمي واستثمار قدرتها في تطوير المواقف الإيجابية بما يخدم المؤسسات الأردنية، كما يجب تسليط الضوء أيضاً على العوامل الديمغرافية التي ظلت محايدة ولم يكن لها أي انعكاس في تحديد الآثار المرجوة ، وذلك من خلال إعادة النظر بالشروط ونظم التعيين والاستقطاب ومن خلال الانفتاح على البيئة الاجتماعية ودراستها وتحليل معطياتها بما يخدم الأهداف التنظيمية للمؤسسات.

5- ضرورة توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها

الدراسة، مثل أثر الدافعية في عملية التماثل التنظيمي، أو أثر التمكين على التماثل التنظيمي، وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال العاملين في المؤسسات العامة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

إبراهيم عيد، (2002) : **الموهبة والإبداع** ،القاهرة، دار المعارف ، القاهرة .

أبو سن، أحمد (1996) **الإدارة في الإسلام** ، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.

أبو هنيه, أمل.(2003) . **الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الفاشر, السودان .

ابن منظور(د،ت)، **لسان العرب** ، مجلد 9،ط1، بيروت:دار الفكر.

بربر، كامل (1996): **الإدارة عملية ونظام**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت .

توفيق، عبد الرحمن (1998)، **المهارات السلوكية والقيادية**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .

توفيق، عبد الرحمن (2004): **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً** ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بمبك ، القاهرة .

الجبوري، عبدالكريم راضي،(2000)، **المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال**، ط1، يروت :دار الهلال للنشر.

جستنيه، عبد العزيز وآخرون (1994)، تقييم فعالية الأنماط القيادية للمديرين التنفيذيين، **مجلة الإدارة**، 34، أكتوبر .

جواد، شوقي ناجي، (2000): **سلوكيات الإنسان انعكاساتها على إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

حريم، حسين، (2003):**إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

حسين, عبده .(1998):**علاقة النمط القيادي لمدراء المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن/ لحج/ أبين**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عدن, الجمهورية اليمنية.

حنفي، عبد الغفار،(1990)، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.

الخرشة، ياسين كاسب(2006):**أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز**، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

رشيد، مازن فارس، (2003)، **الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته**، إصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.

زعتر، جازيه(1997)، **أصول التنظيم والإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة .

سالم الشيخ وآخرون(1989)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد- الأردن.

سلطان، محمد سعيد، (2002)، **السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

السلمي، علي محمد (1999) . **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق**، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

الشامي، لبنان ونينو، ماركو، (2001)، **الإدارة: المبادئ الأساسية**، ط1، المركز القومي للنشر، اربد- الأردن.

الشحقاء، عادل بن صالح (2004) **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية،السعودية.

الصرايره ,حسين (2005). **الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة.

الضمور، هاني، والقطامين، احمد، وبني ملحم، يحيى سليم (2004) **أساسيات الإدارة.**

عمان، وزارة التربية والتعليم.

العامري، أحمد بن سالم(2002) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد 9 العدد 1.

العبادلة ,عبدالرحمن .(2003) .**الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة

عباس، سهيلة (2004). **القيادة الابتكارية، والأداء المتميز**. عمان، دار وائل للنشر.

عباس، مفرح عبد الغفار (1994)، سمات القيادة الرشيدة، **مجلة التنمية الإدارية**، ع 64،.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1990)، **القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر**، دورية الإداري بمسقط، ع42

عبد الوهاب، محمد رفعت، وشيحا، إبراهيم عبد العزيز (1998)، **أصول الإدارة العامة**، الإسكندرية .

عبيدات، فتحي، 2003)، " **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

العتيبي، عبدالمحسن إبراهيم(2004) **المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

العتيبي، محمد سعود والسواط، طلعة عوض الله، (1997) الولاء التنظيمي لمنسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد (70)، 13- 67.

العديلي، ناصر محمد (1993) **إدارة السلوك التنظيمي**، الرياض، مرام للطباعة والإلكترونية .

العديلي، ناصر محمد (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، منظور كلي مقارن، الرياض .

العساف، أحمد عبد المحسن، (2005) **المهارات القيادية**.متوفر عبر
http://saaid.net/Doat/assaf/3.htm. Cited on 12/5/2005 .

العلاقي مدني، عبد القادر (2000). **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية** ، مكتبة دار جدة .

العلاقي، مدني عبد القادر (1998). **الإدارة**. مكتبة دار جدة، الطبعة الثامنة.متوفر عبر
http://www.moqatel.comCited on 21/7/2005.

العناني، عصام الدين محمود(1995)، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة، **مجلة الإدارة**، العدد الثاني، ص69-75 .

عياصره ، محمود ،(2003)، " **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**" **رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية**، عمان.

فرج، طريف شوقي،(1993)، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، القاهرة، مكتبة غريب.

الفيروز أبادي،(1997)، **القاموس المحيط**، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

القاضي، فؤاد (1999). إعداد وتطوير الموارد البشرية لمجابهة تحديات القرن الحادي والعشرون، **مجلة الإدارة** مجلد (32) العدد الأول

القرالة ، أروى عبدالسلام(2004)" **أثر المشاركة المرغوبة والمدركة في بلورة التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم(2003)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

كلالده، محمود(1997)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، عمان، دار زهران للطباعة والنشر .

ماهر، احمد،(1999)، **السلوك التنظيمي**، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المحاسنه، يوسف.(2005). **أثر مصادر قوة القائد في دافعية العمل لدى القيادات الإدارية في مراكز الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة.

مهدي، عباس عبد (2004) . أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية،

مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد (19) العدد (1) ص (133)

النمر، سعود بن محمد وآخرون، (1997)، **تنمية مهارات القيادة الإدارية**، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي .

هلال، محمد عبد الغني حسن (2002). **مهارات قيادة الآخرين**. القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.

هيرمان، جيمس، (2003) : **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية**، تعريب إصدارات بميك"، الإشراف العلمي: توفيق، عبد الرحمن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

ويتون, دافيد وكاميرون, تيم,(2001) **الإدارة والقيادة: العلاقات والتفاعل الايجابي**, ط1, ترجمة: محمد محمود عبد العليم, القاهرة: مركز الخبرات المهنية.

ب. المراجع الأجنبية:

Bamber Michael, and Iyer Venkataraman M.(2002) **Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict**? Print ISSN: 0278-0380 , Electronic ISSN: 1558-7991, Vol.21, Issue: 2, pp. 21-38.

Barn Ravinder and Vicki Harman(2005) A Contested Identity: An Exploration of the Competing Social and Political Discourse Concerning the Identification and Positioning of Young People of Inter-Racial Parentage, BJSW Advance Access published online on November 23, **British Journal of Social Work**, doi:10.1093/bjsw/bch390

Bennis, Warren & Goldsmith, Joan .(1997).**Learning to Lead, A Workbook on Becoming A leader**, London, Nicholas Brreadley.

Berger .Ida E. Berger , Peggy H. Cunningham, Minette E. Drumwright (2006) Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 34, No. 2, 128-137.

Brabhu, Vas B.& Robson Andrew .(2000). **Achieving Service Excellence. Enternet** .available on Available on:www.mcbup.com .cited on/22/08/2004.

Buchanan, Bruce, (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations" **Administrative Science quarterly**, Vol (19). PP 533-546.

Burnes, B. (1996), **Managing change**, Pitman, London.

Burns, J. M. (1978), **Leadership**, Harper, New Delhi, India.

Caboni Timothy C.(2003) **Organizational Identification and the Voluntary Support of Higher Education**, Paper presented at the Association for the Study of Higher Education annual meeting held in Portland, Oregon, November 12-16,

Carol, R. (2001), "Dual Identification In Multinational Corporations: Local Managers And Their Psychological Attachment to The Subsidiary Versus The Global Organization"،**journal of human resource management**, Vol.12, No 3 , pp.405 -424.

Chan Sow Hup (2006) Organizational identification and commitment of members of a human development organization, **Journal of Management Development**, Vol: 25 Issue: 3 pp. 249 – 268

Cheney, G, And Tompkins, P. K. (1987) "Coming To Terms With Organizational Identification And Commitment", **Central States Speech Journal,** Vol (38), PP 1-15.

Clark Donald (1997) The Art and Science of Leadership, Available on:

http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html.

Collins, A. A. (2001). **Examination of the impact of the changing nature of work on occupations: A longitudinal study**. Unpublished doctoral dissertation, Rice University, Houston, Texas.

Cremer, David De(2005) Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, **Journal of Managerial Psychology**, Vol: 20 Issue: 1 pp: 4 – 13

Dessler, G. (1999), "How To Learn Your Employees, Commitment", **Academy Of Management Executive,** Vol (13), No2, PP 58-67.

Dobel,(1998), Political Prudence and The Ethics of Leadership ,Public **Administration Review** ,Vol.58,No.1, pp. 199-215.

Duncan, J. E, (2002), "**Organizational Identification: An Insight in to Republic Bank and Trust**", University of Kentucky, P1-17.

Dutton,J.E., Dukerich, J. M., Harquail, C.V. (1994) "Organizational Images And Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol (39), PP.239-263.

Foreman Peter & Whetten, David A.(2002) **Members' Identification with Multiple-Identity Organizations**, Print Institute for Operations Research and the Management Sciences, Vol: 13, Issue: 6 ,pp.618-638 .

Franklin Aimee L and Ebdon Carol (2002), **Citizen Participation: Looks Good on Paper but Hard To Do in Practice**, ABFM Conference, Kansas City.

Gautam, S. G. (2004). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal,** Vol: 22, Issue: 6 ,pp.521-543.

Greta, Hsu1 & Hannan Michael T,(2005) dentities, Genres, and Organizational Forms Print ISSN: 1047-7039 , **Electronic ISSN: 1526-5455, CODEN: ORSCEZ**, Vol: 16, Issue: 5 , pp: 474-490

Griffin, R. (1990), **Management**, Houghon Mifflin Comp. Boston.

Hall, D. T, Schnide, R. B. And Nygren, H. T, (1997) "Personal Factor Of Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly,** Vol (15), PP. 176-190.

House, R.J. (1995) "The Motivational Effects Charismatic Leaders: A Self-concept Based Theory." **Organizational Science**, Vol 4, pp.577-594.

Huczynski, Andrzej, & Buchanan. (2001).**Organizational Behaviour An Introductory Text**. Fourth edition. Prentice Hall.

Johnson, W. L, J, And Johnson, A. M And Heimberg, F, (1999) "A primary And Secondar Order Component Analysis Of The Organizational

Identification Questionnaire", **Educational And Psychological Measurement**, Vol (5), No I, PP 159-170.

Knippenberg; Schie(2000) **The nature of organizational leadership** (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter, J. P. (1995), 'Leading change', **Harvard Business Review**, Vol (7), No 3, PP 221-242

Krishnan, Venkat, (2003), Leadership and Organization Development **Journal BradFord**.vol24, Issue 5/6.pp 337-345.

Kuhn Timothy, Nelson Natalie (2002) Reengineering Identity A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification, **Management Communication Quarterly**, Vol. 16, No. 1, pp.5-38.

Likert.Rensis.(1961),**New Patterns of Management** ,New York :McRaw-Hill,co .

Mael, F. A, And Ashforth, B. E, (1995), "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among New Comers", **Personnel Psychology**, Vol (48), PP 309-333.

Mael, F. A, And Ashforth, B. E, (2001), "Identification In Work, War, Sports And Religion: Contrasting The Benefits And Risks", **The Executive Management Committee**, PP 197-222.

Mael, F.A. & Terick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. **Educational and Psychological Measurement**, 52, 813 – 824.

Martin Robin (2001) Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes, **Group Processes & Intergroup Relations**, Vol. 4, No. 3, 247-262.

Milakovich.E .Micheal,(1993),"Leadership for Public Service Quality Improvement: The Public Manager, **The New Bureaucrat** ,Vol.22,no.1:51.

Moshe Banai,; Reisel, William D(1993) Expatriate managers' loyalty to the MNC: Myth or reality? **Journal of International Business Studies**; London; Second Quarter.Vol.22, No.4, pp. 209-222.

Necolas, Pang, Keang,sun.(2001) .**What We Know and How We Know It, a Preliminary Study of Managerial Practice of High School**, School Administrate, Shangahai.

Newman, V. and Chaharbaghi, K. (2000) "The Study and Practice of Leadership", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 1, pp. 64-73.

Podsakoff, P. M., et al. (1996), 'Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinanta of employee satisfaction,

commitment, trust and organizational citizenship behaviors, **Journal of management**, Vol.22, No.1, pp.259-298.

Politis. John,D. (2003).The Impact of Self-Management Leadership on Organizational **The Leadership and Organizational Development Journal**, Vol. 24, No. 4, pp.186-197.

Polzer , Jeffrey T. (2002) **Explaining The Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation: The Moderating Role of Subgroup Reputation**, PHD Dissertation , Harvard Business School

Porter, L. Steers, R. Moody, R. and Boulain, p. (1974) " Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric Technicians", **Journal of Applied psychology**, (59), 603-609.

Roach, A., Wyman, L., Brookes, H., & Chavez, C. (1999). Leadership giftedness: Models revisited, **Gifted Child Quarterly**, 43(1), 13-24.

Robbins Stephen (1999), **Organizational Behaviour**, 8th ed, New jersey: Prentice Hall.

Robbins, P. G., Colter, A. (1990). **The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research anddevelopment teams**. Small Group Research, 32, 55-73.

Schordt, P. (2002). "The Relation Ship Between Organizational Identification And Organizational Culture: Employee Perceptions Of Culture And Identification In Aretail Sales Organizations". **Communication Studies**, Vol (53), No2, PP189-203.

Schriesheim.C.C. .Cogliser, and .L.L Neider(1990)**, Is It Ttrustworthy a multiple level of analysis re-examination of an Ohio State leadership study with summer**, The Leadership Quarterly, Vol.6, No 2, pp. 111-145.

Sheldon, M.E., (1971) " Investment and Involvement's as Mechanisms producing commitment to the organization" **Administrative seance Quartley**, Vol (16), 143-150.

Silva Mary Cipriano, (1998): Organizational And Administrative Ethics In Health Care: An Ethics Gap Online **Journal of Issues in Nursing**. Available on: http://www.nursingworld.org/ojin/topic8/ topic8_1.htm

Sluss, David M. (2005) **Generalizing relational identification to and from organizational identification**, PHD Dissertation , W.P. Carey School of Business Arizona State University.

Sockalingam , Siva Panteli Niki(2005) Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing, Collaborative work and knowledge management, **Decision Support Systems** Vol 39 , Issue 4 , pp: 599 – 617.

Solan, Z., Ruppin, E., (2001) Similarity in Perception: A Window to Brain Organization **Journal of Cognitive Neuroscience**, 13:18-30

Spitzer, G. M. (1996). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.5, pp.1442-65.

Tompkins, P. K., And Cheney, G. (1985) "**Communication And Unobstrasive Control In Contemporary Organizations**" In R. D. Mcphee And P.K. Tompkins (Eds), Organizational Communication: Traditional Themes And New Directions, PP 179-210, Beverly Hills, CA: Sage.

Van Riel, C.B.M & Pruyn, A.Th.H.(2000) **The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification**, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University in its series Research Paper with number ERS; ERS-2000-01-MKT.

Van, Knippenberg, D, And Van Schie, E. C. M, (2000) "Foci And Correlates Of Organizational Identification", **Journal Of Occupations And Organizational Psychology**, Vol (63), No2, PP 111-137.

Van. P And Van. D, (1999). "To Ward A Better Understanding Of Link Between Participation In Decision Making And Organizational Behavior", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol (1), No72., pp.75-85.

Wetherell,Karen.M.(2002).**Principal Leadership style And Teacher Jop Satisfaction**, Dissertation Abstract Intentional , A63/02,P.460.

Wiesenfeld, B. M, Reghuram, S. And Garud, R. (2001) "Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role Of Need For Afflation And Perceived Work – Based Social Support", **Journal Of Management**, Vol (27), No2, pp.119-143.

Wilbon Anthony D.(1997) Organizational and Developmental Dynamics of Project Review Teams in Technology Environments, **The Qualitative Report**, Vol 3, No 3, available on: (http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/wilbon.html)

Xiong Chen, Zhen(1997) **Loyalty to supervisor, organizational commitment, and employee outcomes : the Chinese case**, PHD Dissertation --Hong Kong University of Science and Technology

الملحق (أ)

الاستبانه



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

أخي الموظف– أختي الموظفة .... المحترم

تحية طيبة ، وبعد :

تشكل هذه الإستبانة جزءاً من دراسة تهدف الى التعرف على أثر الممارسات القيادية في بلورة التماثل التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، الرجاء القيام بقراءة فقرات الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تعكس رأيك الحقيقي في كل فقرة ، علماً بأن الإجابات التي تعطيها ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مها الخليفات

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ شهادة عليا ☐

4- سنوات الخبرة : 5 سنة فأقل ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐

16-20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر ☐

5- المسمى الوظيفي: مدير ☐ مساعد مدير ☐

رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐

6- العمر : 25 سنة فأقل ☐ 26- 35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐

46-55 سنة ☐ 56 سنة فأكثر ☐

7- الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐

الجزء الثاني : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات ، صممت لقياس أثر الممارسات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. . يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند البديل الذي يعكس رأيك .

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
		5	4	3	2	1
.1	تستخدم الإدارة الفهم القائم على الإصغاء وتبادل الآراء مع العاملين.					
.2	تقوم الإدارة بخلق المناخ الإيجابي للعمل و الربط بين رغبات العاملين وأهداف المؤسسة.					
.3	تعمل الإدارة دوماً على تقبل شكاوى واقتراحات العاملين.					
.4	تشارك الإدارة العاملين في وضع بعض خطط العمل والتزام بها.					
.5	تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل لشرح مواقفه المتعلقة بالعمل.					
.6	تشجع الإدارة على تطوير مهارات وقدرات جديدة عند العاملين.					
.7	تتحمل الإدارة مسئولية الأخطاء التي تقع من قبل					

	العاملين.					
.8	أبادر بالأفكار التي تتعلق بإنجاز المهمة.					
.9	تبادر الإدارة بتحديد الأنشطة التي تتعلق بإنجاز المهمة.					
.10	تتولى الإدارة شرح تفاصيل المهمة المعقدة للعاملين حتى يمكن إنجازها.					
.11	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.					
.12	تضع الإدارة مقترحات العاملين بعد الاتفاق عليها موضع التنفيذ.					
.13	تلتزم الإدارة بالجدول الزمني لضمان إكمال المهمة في الموعد المحدد.					
.14	تؤكد الإدارة على تدريب العاملين على المهام الصعبة.					
.15	تحرص الإدارة على تبادل الثقة مع العاملين.					
.16	تكافئ الإدارة المتميزين في أدائهم ضمن نظام حوافز فعال.					
.17	تستخدم الإدارة التصور الإيجابي كنموذج للنجاح في العمل.					
الرقم	**الفقرة**	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادراً**	**لا تنطبق إطلاقاً**
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
.18	تحرص الإدارة على تنمية الخبرة لدى العاملين.					
.19	تتجاوز الإدارة الماضي ولا تتوقف عنده لدعم وتشجيع العاملين.					
.20	تثق الإدارة بقدرات العاملين وتحملهم للمسئولية.					
.21	تعتقد الإدارة بان الجميع يملك القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل.					
.22	تعمل الإدارة على تطوير الإحساس المشترك بالهدف الجماعي.					
.23	تشجع الإدارة على محاكاة سلوك المتميزين من العاملين في العمل.					
.24	أشعر بالفخر والاعتزاز بما ينجز من أعمال.					
.25	تشجع الإدارة العاملين على تبادل الآراء فيما بينهم لمساعدتهم في اتخاذ القرارات .					
.26	تكلف الإدارة العاملين بتنفيذ المهام وفق ما يرونه مناسباً.					

.27	تنسق الإدارة العمل فيما بين العاملين عندما يتطلب الأمر ذلك.					
.28	تمكن الإدارة العاملين من اتخاذ قراراتهم وإصلاح ما يرونه خللا.					
.29	أشعر بالسرور لاختياري العمل في هذه المؤسسة وليس في غيرها.					
.30	أدافع عن المؤسسة لدى جميع الناس على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.					
.31	أبذل قصارى جهدي لمساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح.					
.32	يزعجني انتقاد الآخرين غير الموضوعي للمؤسسة التي أعمل بها.					
.33	لدي مشاعر دافئة نحو المؤسسة كمكان للعمل.					
.34	لدي الاستعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.					
الرقم	**الفقرة**	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادراً**	**لا تنطبق إطلاقاً**
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
.35	إن سجل المؤسسة التي أعمل بها هو مثال على إنجاز الأفراد المتفانون في عملهم.					
.36	أرغب في التحدث للآخرين عن المشاريع التي تقوم مؤسستي بتنفيذها.					
.37	أشعر بولائي المستمر للمؤسسة التي أعمل بها.					
.38	أعمل مثل بقية الأفراد العاملون في المؤسسة نحو تحقيق رسالة المؤسسة.					
.39	أعتقد أن صورة المؤسسة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.					
.40	أحاول في قراراتي المتخذة في المؤسسة ان أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر على المؤسسة.					
.41	أشعر بأنني في هذه المؤسسة مختلف عن الآخرين الذين يعملون في مؤسسات أخرى في المملكة.					
.42	بصفة عامة أنظر إلى مشكلات المؤسسة على أنها مشكلاتي الشخصية.					
.43	لدي أشياء مشتركة كثيرة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسستي.					
.44	يسهل علي الموافقة على سياسات المؤسسة في أمور تتعلق					

	بي.					
.45	أرى أن قيمي وقيم المؤسسة متشابهة جداً.					
.46	أستطيع وصف المؤسسة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء إليها.					
.47	أشعر بأنه من السهل عليّ أن أجدد هويتي من خلال المؤسسة.					
.48	إن ارتباطي بالمؤسسة ارتباطاً كلياً.					
.49	من المرجح أنني سأستمر بالعمل في المؤسسة وإن لم أكن بحاجة للراتب.					
.50	إنني فخور بأن أكون موظفاً في هذه المؤسسة.					
.51	كثير ما أصف نفسي للآخرين بالقول "أعمل في المؤسسة"، أو " أنا من المؤسسة".					
.52	أشعر بأن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً.					
.53	أهتم حقاً بمصير المؤسسة التي أعمل بها.					
.54	ينتابني شعور بأنني عضو فاعل في هذه المؤسسة.					
.55	أشعر بأن عضويتي في هذه المؤسسة لن تنتهي حتى بعد تقاعدي منها.					

الاسم : مها عبد العزيز محمد الخليفات
الكلية: إدارة الأعمال
التخصص: إدارة عامة
السنة :2006 م
العنوان: معان– جامعة الحسين بن طلال (ص.ب 20)
تلفون نقال: (0777991976)
تلفون أرضي032179000
البريد الالكتروني yanal1998@hoo.com